



2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Perehdyttämisen kehittäminen Scandic Colonialissa

Dahlström, Tanya
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2011

Dahlström, Tanya

Perehdyttämisen kehittäminen Scandic Colonialissa

Vuosi	2011	Sivumäärä	47
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yhteistyöyrityksenä toimivan Scandic Colonialin perehdyttämistä uusille työntekijöille, jotta uudet työntekijät saataisiin mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä ja jotta he osaisivat mahdollisimman hyvin toimia itsenäisesti tehtävässään perehdytyksen loputtua. Tällä hetkellä yrityksessä on käytössä ainoastaan Intran avulla perehdyttäminen. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on myös kehittää perehdyttämistä niin, että se säästäisi aikaa sekä perehdyttäjältä että perehdytettävältä kuitenkin niin, että osaaminen yrityksessä säilyisi hyvänä työntekijöiden vaihtuessa. Työn tarkoituksena on myös helpottaa erityisesti lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämistä, jotta heidät saadaan mahdollisimman nopeasti oppimaan toimenkuvansa yrityksessä ja toimimaan sen mukaisesti.

Opinnäytetyön menetelminä on käytetty haastattelua, kyselyä, benchmarking- menetelmää sekä osallistuvaa havainnointia. Esimiehelle toteutettiin haastattelu siitä minkä tavan hän kokisi parhaimmaksi perehdytykseen ja minkälaisia kehitysehdotuksia hänellä olisi asiaan liittyen. Työntekijöille toteutetun kyselyn tarkoituksena oli selvittää minkälaisen perehdytyksen he ovat saaneet tullessaan taloon ja mitä he jäivät perehdytyksestä kaipaamaan. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja teoriaa on koottu eri lähteistä muun muassa perehdyttämisestä, työnopastuksesta, työturvallisuudesta sekä oppimisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Kyselyiden ja haastattelun tuloksena saatiin tietoa siitä minkälainen perehdytys Scandic Colonialissa on tällä hetkellä ja mitä muutosta siihen kaivattaisiin. Opinnäytetyön tuotoksena toteutettiin perehdyttämislomake, jossa käydään läpi perehdytettävät asiat, vastuuhenkilöt sekä palautekeskustelun aikataulu ja tavoite.

Dahlström, Tanya

Developing the Familiarisation process of New Employees in Scandic Colonial

Year	2011	pages	47
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to improve the familiarization for new employees in Scandic Colonial, in order to get the new employees to function as a part of the work community as soon as possible and so that they could work independently in their job immediately when the familiarization is over. Currently familiarization is only conducted so that the new employees get familiar with the work by visiting the organization's intranet pages. The objective of this thesis is to develop the familiarization so that it would save time for both the person who is giving the orientation as well as for the one who is being trained. The purpose is that the knowledge in the company would not be lost when new employees are hired and also to help the orientation of those who are going to work temporally in the company so that they would learn their work fast and would be able to work accordingly that.

The methods used in this thesis are interview, questionnaire, benchmarking and participating observation. The manager was interviewed about what she feels to be the best way to familiarize new employees and what suggestions she has. The purpose of the employee questionnaire was to find out what kind of familiarization they have had when they started working in Scandic Colonial and what was left out of it. This thesis is functional and the utilized theory is collected from different sources about familiarization, occupational safety, learning and what affects learning.

As a result of the interview and the questionnaire information was obtained about the familiarization Scandic Colonial has at the moment and how it could be developed.

The output of this thesis is the introductory form in which all the introductory topics are listed, who is in charge of these and the schedule and objective for the feedback discussion.

Keywords familiarization, familiarization process, motivation, occupational safety

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Aiheen valinta ja yritysesittely	8
2.1	Scandic Espoo	8
2.1.1	Lähtötilanne Scandic Colonialissa	9
2.1.2	Kehitystarpeet	9
3	Perehdyttäminen	10
3.1	Perehdyttämisen kehittäminen	11
3.2	Perehdyttämisen hyödyt	12
3.3	Perehdyttämisen prosessi	13
3.4	Työsuhteen aloitus ja laki	15
3.5	Työnopastus	17
3.6	Työturvallisuus	18
3.7	Osaamisen johtaminen	19
3.8	Motivaatio perehdytyksen osatekijänä	20
3.8.1	Ulkoinen motivaatio	21
3.8.2	Sisäinen motivaatio	21
3.9	Aikuisen oppiminen	22
4	Opinnäytetyöprosessin kulku	24
4.1	Toteutus	24
4.2	Luotettavuus	25
4.3	Aineistonkeruumenetelmät	25
4.3.1	Haastattelu	26
4.3.2	Osallistuva havainnointi	27
4.3.3	Benchmarking	28
4.3.4	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	29
4.3.5	Kysely Scandic Colonialin työntekijöille ja esimiehelle	30
4.4	Perehdyttämislomakkeen synty	32
5	Tulosten tarkastelu	34
6	Johtopäätökset	36
	Lähteet	38
	Kuviot	40
	Taulukot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Nykyaikana perehdyttämisen merkitys on yhä suurempi sillä yrityksissä henkilökunnan vaihtuvuus on suurempaa kuin koskaan, jolloin hyvällä perehdytyksellä varmistetaan osaamisen säilyminen. Jokaisessa paikassa perehdytys on erilainen ja se tuleeikin suunnitella sen mukaan, mikä paikka on kyseessä ja minkälaiset vaatimukset perehdytykselle on asetettu. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon sen lisäksi kuka perehdyttää ja mihin aiheeseen, se minkälainen perehdytettävä on ja miten hän oppii parhaiten. On selvää ettei perehdytystä voida suunnitella jokaiselle henkilökohtaisesti mutta perehdyttäjän tulisi alussa huomioda se minkälainen perehdytettävä on ja ottaa tämä huomioon koulutuksessaan. Mikäli perehdytettävä oppii paremmin käytännön kautta, toteutetaan mahdollisimman paljon käytäntöä ja mikäli taas teoria on parempi keino oppia, käydään asiat läpi teoriassa ennen käytäntöön siirtymistä.

Opinnäytetyöni aihe on perehdytyksen kehittäminen Scandic Espoon ravintolapuolella, Scandic Colonialissa, jossa itse työskentelin jonkin aikaa ja huomasin puutteita kiireisen työskentelyn ohella perehdyttämisessä. Työssäni tulen käymään läpi teoriaa perehdyttämisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tekemään perehdyttämislomakkeen Scandic Colonialiin. Lomakkeen tavoitteena on helpottaa tulevaisuuden perehdyttäjiä toteuttamaan kattava perehdytys talon tavoista sekä osattavista asioista ja olla apuna perehdytettäville heidän tullessaan taloon.

Koko työn tavoitteeksi olen toiminnallani ja opinnäytetyöni tutkimusten avulla pyrkinyt kehittämään perehdyttämistä erityisesti kyseisessä organisaatiossa jolle opinnäytetyöni teen, mutta myös valmistaa itseäni tulevaan, eli esimiestyöhön jolloin varmasti joudun suunnittelemaan erilaisia perehdytyksiä sekä olemaan tekemisissä perehdytettävien kanssa. Toivon että työni aikana osaamiseni tämän asian suhteen kehittyä ja saan tarvittavat tiedot ja taidot jotta voisin itse joskus valmistautua asiaan paremmin.

Tavoitteenani on myös että kohdeyritykseni hyötyy materiaalistani ja saa sitä kautta tietoja ja taitoja perehdyttää uusia työntekijöitä paremmin vastaisuudessa jolloin yrityksen tulos pysyisi samana tai jopa kasvaisi ja osaaminen yrityksessä säilyisi vaikka työntekijät vaihtuisivatkin. Pidän erittäin tärkeänä nimenomaan sitä, että uudet työntekijät saadaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti työhön kiinni ja että virheiden määrä minimoidaan opettamalla asiat kerralla kunnolla heti alussa.

Työni alkaa Scandic Espoon ja sen ravintolan Colonialin esittelyllä sekä nykyisen perehdyttämistilanteen ja sen kehittämistarpeiden kartoituksella. Kolmannessa luvussa käsittelen työhön liittyvää teoriaa muun muassa perehdyttämisestä, työnopastuksesta,

motivaatiosta ja oppimisesta siirtyen neljänteen lukuun jossa esittelen tarkemmin opinnäytetyöprosessin kulkua sekä lomakkeen syntymistä. Työni päättyy kehitysehdotuksiin perehdytyksen parantamisesta sekä johtopäätöksiin koko työstä.

Työssä on lähdetty aluksi tutustumaan yleisesti aiheeseen tutkimalla teoriaa sekä tekemällä kartoitusta kollegoille siitä, minkälaisia perehdytyksiä he ovat saaneet tai toivoisivat saavansa. Teoriaosuuden ja kartoituksen jälkeen on alettu suunnittelemaan varsinaista lomaketta kokoamalla siihen asioita jotka uuden työntekijän tulisi tietää sekä käymällä lista läpi yhdessä ravintolapäällikön kanssa.

2 Aiheen valinta ja yritysesittely

Aiheekseni valitsin yhdessä kohdeorganisaationi kanssa perehdyttämisen kehittämisen Scandic Espoon Colonial- ravintolassa. Aiheen sain kesän 2010 aikana aloitettuani työskentelyn tarjoilijana kyseisessä ravintolassa ja huomatesani mahdollisia kehittämiskohteita perehdytyksessä. Olin ajatellut että tekisin teoriapohjan ja aiheen esittelyn lisäksi hieman enemmän työtä perehdyttämisen kehittämiseksi suunnittelemalla lomakkeen, jonka tarkoituksena olisi antaa uudelle työntekijälle suuntaa siitä, mitä kaikkea hänen tulisi oppia ja missä ajassa sekä muistuttaa perehdyttäjää siitä, mitä kaikkea hänen tulisi uudelle työntekijälle opettaa.

Valintaani vaikutti se että omakohtaisesta kokemuksesta johtuen aihe oli itselleni hyvin mielenkiintoinen ja olin innokas ottamaan lisää selvää perehdyttämisestä ja miten sitä voisin mahdollisesti kyseisessä paikassa parantaa. Aiheen idean saatuani olin yhteydessä esimieheeni joka innostui ajatuksesta ja on ollut mukana yhteistyössä koko projektin ajan. Olen myös tutustunut aikaisempiin opinnäytetöihin samaisesta aiheesta ja löytänyt niistä paljon osviittaa sille, mitä itse voisin aiheesta kirjoittaa sekä ideoita siihen miten voisin kehittää asiaa vielä pidemmälle.

2.1 Scandic Espoo

Scandic Espoo on Kilon kaupunginosassa sijaitseva hotelli, jonka yhteydessä toimii Colonial niminen ravintola. Hotellilta Helsingin keskustaan tulee matkaa 14,5 km ja on erityisesti lapsiperheiden ja liikematkalaisten suosiossa. Hotellilta löytyy paljon aktiviteetteja uimisesta saunomiseen ja illallisen nauttimiseen ravintolan puolelta mutta voipa sieltä vuokrata myös esimerkiksi pyörän jolla voi lähteä tutustumaan kauniiseen Espooseen.

Värikäs ja viihtyisä Colonial- ravintola tarjoaa asiakkaalleen makumatkan Amerikan italialaiseen keittiöön. Ruokalistalta löytyy jokaiseen makuun suurempia tai pienempiä annoksia ja ruoan lisäksi tarjolla on erittäin kattava valikoima viinejä ja muita juotavia sekä Scandic- vesi josta on tullut erittäin suosittu hittituote. Lasten listan on suunnitellut Jamie Oliver jonka valitsemasta listasta löytyy lapsille sekä uusia makuja että vanhoja klassikoita. (Scandic Hotels 2009.)

Työntekijöitä ravintolan puolella ei ole kovin montaa, vakituisia on vain pieni määrä jonka lisäksi osa-aikaisia tai tarvittaessa työhön kutsuttavia löytyy jonkin verran. Yhteishenki ravintolan työntekijöiden kesken on hyvä ja kaikki uudetkin työntekijät otetaan varmasti mukaan porukkaan.

2.1.1 Lähtötilanne Scandic Colonialissa

Tällä hetkellä uusien työntekijöiden perehdytys Scandic Espoon ravintolassa on melko minimaalista ja vaatisi kehittämistä varsinkin työharjoittelijoiden tai osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla sillä vakituisia perehdytettäessä käytössä on intranet, mutta muiden kohdalla perehdyttäminen jää pitkälti esimiehen ajan ja jaksamisen puitteissa toteutettavaksi.

Itse sain aloittaessani pienimuotoisen perehdytyksen jossa vuoropäällikkö nopeasti esitteli ravintolan toiminnan ja ruokalistan jonka jälkeen sain kyllä pyytääkseni toisen perehdytyskerran jossa kävimme tarkemmin läpi hieman juomapuolta sekä kaikkea mitä ravintolan toimintaan ja asiakaspalvelutilanteeseen liittyy. Koin kuitenkin että olisi ollut helpottavaa saada vielä lisää ohjeistusta eri tilanteisiin ja tarpeen olisi ollut myös jonkinlainen kansio tai vastaava josta voisi helposti itse tarkistaa unohtamansa tai epäselvät asiat ilman että tarvitsisi aina häiritä muita kysymyksillä.

2.1.2 Kehitystarpeet

Kehitystarpeet olisivat juuri nimenomaan erityisen perehdytysohjelman luomisessa yhdessä asiantuntevien henkilöiden kanssa sekä niiden, jotka ovat esimerkiksi juuri aloittaneet työnsä Scandic -hotelleissa. Uuden työntekijän perehdyttämisessä tulisi aluksi lähteä liikkeelle siitä, mikä olisi kyseisen henkilön lähtötilanne töihin tullessa osaamisen suhteen ja miten sitä voitaisiin lähteä kehittämään. Myös muut kuin vakituisiksi tulevat tulisi huomioida paremmin ja heidän perehdyttämiseensä tulisi kiinnittää enemmän huomiota sillä osa-aikaiset työntekijät ovat aivan yhtä tärkeitä kuin kokoaikaiset ja on tärkeää että jokainen työntekijä tuntee osaavansa tehdä kaikki tarvittavat työt.

Näistä kehitystarpeista on lähdetty yrityksen tarpeet huomioon ottaen luomaan perehdyttämislomaketta, joka tulee kokeilukäyttöön yhteistyöyrityksessä. Lomake on suunniteltu niin, että se palvelee sekä perehdytettävän että perehdyttäjän tarpeita ja opastaa kaikki osattavat asiat mahdollisimman nopeasti ja tarkasti. Lomakkeen tarkoituksena on myös toimia eräänlaisena muistilappuna perehdytettävällä kotona hänen muistellessaan kaikkea perehdytyksessä oppimaansa.

3 Perehdyttäminen

Päätavoite perehdyttämisessä on se, että uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä niin, että hän oppii tuntemaan työnsä, työtoverinsa sekä vaatimuksensa. Perehdyttämisen laadusta riippuu se, miten nopeasti uusi työntekijä pystyy keskittymään täysipainoisesti työhönsä eikä hänen aikansa mene siihen, että hän yrittää saada selville mitä oikeastaan pitikään tehdä ja milloin. Epäonnistunut tai puutteellinen perehdyttäminen saattaa aiheuttaa jopa vakavia turvallisuusriskejä tai vaikuttaa muuten negatiivisesti yrityksen tulokseen. Näin ollen hyvään perehdyttämiseen kannattaa siis panostaa, mikäli tavoitteena on tuloksen tekeminen ja osaamisen ylläpitäminen. Aikarajaa perehdyttämiselle ei ole määritetty, vaan se riippuu täysin organisaatiosta jossa perehdytystä tarvitaan. Aikaa voidaan työn ohjeistamiseen tarvita muutamasta tunnista muutamaa viikkoon vaativuuden ja työn monimutkaisuuden takia. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62-63.)

Perehdyttämisen toinen tavoite liittyy työntekijän motivaatioon. Perehdyttäjä voi näin osoittaa uudelle työntekijälle että hänen työpanostaan arvostetaan ja että hän on tullut mukaan ammattimaiseen organisaatioon jossa osaamisella ja sen säilymisellä on väliä. Perehdyttäminen on onnistunutta, mikäli siinä huomioidaan myös uuden työntekijän ideat kehittämiseen tai organisaation muuhun toimintaan liittyen. Kehittämisideoita saattaa uudella työntekijällä tulla esimerkiksi kokemuksista vastaavien organisaatioiden kanssa tai mikäli on itse aikaisemmin ollut tekemisissä sen organisaation tuotteiden tai palveluiden kanssa, johon häntä nyt ollaan palkkaamassa. Tällöin hän on aiemmin ollut eräänlainen ulkopuolinen havainnoitsija jonka tiedoista ja kokemuksista voi olla hyvinkin paljon hyötyä organisaatiolle. Myös opiskelijoilta yleisesti saadaan tuoretta näkökulmaa asioihin sillä heillä osaaminen ei välttämättä perustu vielä niinkään kokemukseen vaan uusiin ideoihin ja koulun penkillä opittuihin teoreettisiin asioihin. (Hokkanen ym. 2008, 62-63.)

Perehdyttäminen on siis sitä että uutta tulokasta yritetään tukea siihen asti, että hän on aivan varma osaamisestaan ja töidensä hallitsemisesta. Perehdyttämistä voidaankin kutsua tutustuttamiseksi sillä siinä uusi työntekijä tutustutetaan kaikkeen mahdolliseen yritykseen liittyvään, ei vain pelkästään hänen tulevaan työhönsä vaan kaikkeen mitä siihen liittyy. Perehdyttäminen on palvelus sekä uudelle työntekijälle että yritykselle sillä siitä hyötyvät molemmat ja sen merkitystä ei kannata vähätellä. Perehdyttämisen tulisikin koskea ihan kaikkia niin uusista vakituisista työntekijöistä lomittajiin, että harjoittelijoihin. (Viitala 2004, 259-260.)

Perehdyttämistä voidaan tarvita myös, mikäli työntekijä siirtyy yrityksen sisällä uusiin työtehtäviin. Tällöin perehdytys on pienimuotoisempaa ja keskittyy lähinnä uuden työtehtävän opetteluun. Suuremmissa organisaatioissa saatetaan järjestää

perehdyttämistilaisuuksia, joissa perehdytetään useampaa ihmistä yhtä aikaa. Yleisimpiä ovat kuitenkin yksittäisten henkilöiden perehdyttämiset, sillä harvoin yritykseen tulee yhtä aikaa montaa uutta työntekijää ellei ole kyse esimerkiksi täysin uudesta yrityksestä.

Perehdyttäminen tulisikin aloittaa jo työhaastattelussa, sillä silloin uudelle työntekijälle annetaan ensimmäinen kuva yrityksestä johon hän mahdollisesti on tulossa töihin. Yrityksen toiminnan avaamista haastattelutilanteessa voidaan kutsua myös yrityskuvamarkkinoinniksi. Yrityskuvamarkkinointi on erittäin tärkeää yrityksen imagon luomisessa työntekijälle jolloin hänen on helpompi jo valintatilaisuudessa tietää onko hän soveltuva yrityksen palvelukseen vai ei. Valinnan jälkeen työntekijälle olisi hyvä antaa myös vaikkapa ennakkomateriaalia ennen varsinaisen työn alkamista jolloin hän voisi rauhassa tutustua yrityksen toimintaan ja valmistautua uuteen työhönsä ennen virallista työsuhteen alkamista. (Viitala 2004, 259-260.)

Asiakaspalvelutyöhön perehdyttämisessä perehdyttäjän tulee keskittyä myös perehdytettävän asenteisiin ja käytökseen enemmän kuin muilla aloilla. On erittäin tärkeää että asiakas tuntee olevansa tervetullut ja että häntä kohdellaan asiaankuuluvasti ja osaavasti kaikissa tilanteissa. Juurikin siksi yksi perehdyttäjän tärkeistä tehtävistä on varmistaa että uusi työntekijä soveltuu työhön ja osaa ottaa asiakkaan tarpeet huomioon joka tilanteessa ennen omia tarpeitaan. Stressi ja loppuun palaminen eivät sovellu asiakaspalvelutyötä tekeväille, sillä silloin useimmiten asiakas on se joka kärsii tilanteesta. Perehdyttäjän tehtävä on varmistaa että uudesta työntekijästä on kyseiseen työhön ja vielä tämän jälkeenkin esimiehen tulee seurata työntekijän tilannetta jaksamisen kannalta jotta asiakas saisi mahdollisimman hyvää palvelua, eikä yksityisasioiden anneta vaikuttaa asiakaspalvelukokemukseen. (Bach 2005, 346-347.)

3.1 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää, että kehittäjällä on lähtötilanteesta hyvä tieto. Kun on arvioitu kehittämistarpeet, lähdetään suunnittelemaan varsinaista ohjelmaa joka sisältää sekä tavoitteet että aikataulun kehittämiselle. Lisäksi sovitaan siitä, ketkä kaikki osallistuvat kehittämiseen ja mikä on heidän toimenkuvansa. Lähtötilanteen arvioinnissa selvitetään mitkä asiat perehdyttämisessä ovat kunnossa ja mitkä eivät. Arviointitapa riippuu siitä kuka arvioi tilanteen ja miten hän haluaa arvioinnin suorittaa. Mieli-pide perehdyttämisen toimivuudesta voi riippua paljolti siitä keneltä kysytään. Esimiehen mieli-pide voi erota paljon työntekijän mieli-piteestä. Lähtötilanteen arviointia varten olisi hyvä saada mieli-pide monelta eri ihmiseltä. Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen määritetään tavoitteet jotka kehittämisprojektille halutaan antaa. Tavoitteet kannattaa miettiä eri osa-alueittain jotta pystytään määrittelemään mahdollisimman tarkka perehdyttämisohjelma. Eniten kehittämistä tarvittavaan osa-alueeseen tulisi keskittyä kaikkein eniten silti unohtamatta muita osa-alueita. (Kangas 2003, 23-25.)

Kehittämistarpeita voidaan kartoittaa esimerkiksi perehdyttämislomakkeen avulla, johon merkitään kehittämisen tarpeet ja josta voidaan sitten eteenpäin pohtia millä tavalla perehdyttämisen kohteita kehitetään. Tarvekartoituksen jälkeen on erittäin tärkeää seurata tilanteen edistymistä ja luoda aikataulu kehittämisprojektia varten. Aikataulun avulla on helppo seurata missä mennään ja onko kaikki tarvittava tehty aikataulun mukaisesti. Esimiehen tehtävä on tarkkailla perehdyttämisohjelman kehittämisen toimivuutta ja puuttua asioihin jotka hänen mielestään vaatisivat vielä lisää kehittämistä. (Kangas 2003, 23-25.)

Kehittämiskohteiden valinnan jälkeen tulee suunnitella kehittämisohjelma, tapa ja aikataulu jolla kehittäminen suoritetaan sekä se, kuka valvoo prosessin kulkua. Kehittämistarpeiden määrän mukaan valitaan niistä tärkeimmät joita lähdetään ensisijaisesti kehittämään. Kaikkia kohteita ei voida kehittää samanaikaisesti hyvän lopputuloksen takaamiseksi. Kehittämisohjelmaa varten on hyvä koota työpaikalta jokin tietty asiantuntijaryhmä joka vastaa kaikesta kehittämiseen liittyvästä. Ryhmässä on tärkeää että jokaisen mielipidettä kuunnellaan kuin myös se, että tuodaan julki omat mielipiteet asioiden sujuvuudesta. Pitämällä huoli siitä, että jokainen tuo julki oman mielipiteensä varmistetaan mahdollisimman monenlaisen näkökulman mukaan tuominen, sillä aina se ensimmäinen vaihtoehto ei välttämättä ole paras. (Kangas & Hämäläinen 2010, 25-26.)

Varsin usein yrityksissä on ongelmana se että asiaa ei viedä loppuun asti ja vaikka perehdyttämisen kehittämistä olisi mietitty, tai jopa kehittämisohjelma suunniteltu, jää se valitettavan usein pelkän suunnittelun tasolle. Monesti syynä on kiireinen aikataulu jolloin aikaa ylimääräiselle ei yksinkertaisesti jää. Kehittämisohjelman onnistumisen kannalta olisi kuitenkin erittäin tärkeää että edistymistä valvottaisiin tarkkaan koko ajan ja sellaiset henkilöt merkittäisiin vastuuhenkilöiksi, jotka varmasti tarttuisivat toimeen. Monessa yrityksessä myös annetaan liian vähän vastuuta esimerkiksi työssäoppijoille, sekä opinnäytetyön tekijöille sillä pienellä tuella heillä olisi varmasti tuoreita näkemyksiä perehdyttämiseen ja innokkuutta suunnitella vaikkapa kansioita perehdyttämisen tueksi. Mikäli perehdyttämisohjelma kuitenkin käydään loppuun asti, on erittäin tärkeää ettei sen loppumisen jälkeen unohdeta tarkkailua. Tarkkailua tulee suorittaa ohjelman tarpeellisuuden toteamiseksi sekä tulevaisuuden varalle, mikäli uutta perehdyttämisen kehittämisohjelmaa joskus suunnitellaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 25-26.)

3.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisen tärkein hyöty on se että uusi työntekijä tuntee olevansa osa yritystä heti alussa, jolloin hänen motivaationsa työn tekemiseen kasvaa. Perehdyttämisen tärkeys korostuu siinä että hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys takaa uuden työntekijän

nopean asioiden hallitsemisen ja työhön kiinni pääsemisen jonka takia yritysten olisikin hyvä panostaa nykyistä enemmän opastuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kun asiat opitaan kerralla kunnolla ja oikein, virheiden määrä pienenee ja näin myöskään yrityksen tuloksen kasvu ei ole vaarassa. Tapaturmien ja onnettomuuksien riski pienenee huomattavasti kun uutta työntekijää ei päästetä tekemään työtään yksin ennen kuin hän varmasti osaa kaiken siihen liittyvän ja on saanut perehdytystä myös työturvallisuuteen liittyen. Tulokkaan suorituspaineeet vähenevät kun hänellä on varmempi olo osaamisestaan ja hän pystyy työskentelemään tehokkaammin ja turvallisemmin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4-5.)

Yrityksen kannalta hyötyä on myös siinä suhteessa että perehdyttämisen toteuttaja pystyy alusta asti seuraamaan miten uusi työntekijä pärjää työssään ja onko hänestä todella siihen. Mikäli perehdyttämisvaiheessa huomataan ettei uusi työntekijä ehkä olekaan soveltuva kyseiseen työhön, on asia mahdollista korjata vielä. Kustannuspuoleen liittyen yleinen käsitys on se, että perehdyttäminen kasvattaa kustannuksia kun esimies joutuukin käyttämään aikaansa uuden työntekijän opastamiseen ja samanaikaisesti uudelle työntekijälle maksetaan jo siitä ettei hän vielä tee varsinaista työtä vaan vasta opettelee sitä. Tosiasiassa kuitenkin hyvä perehdytys säästää kustannuksia siinä määrin että virheet ja sekaannukset vähenevät, tapaturmien hoitaminen jää pois laskuista sekä henkilökunnan vaihtuvuus ja poissaolot pienenevät jos uusi työntekijä tuntee olonsa heti mahdollisimman tervetulleeksi yritykseen. Hyvän perehdytyksen omaavan yrityksen yrityskuva markkinoilla on hyvä ja positiivinen maine on aina hyväksi yrityksen tulevaisuuden kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4-5.)

Eräsalo (2008) muistuttaa työnantajia siitä, että työnantaja itsekin hyötyy siitä, että perehdytys hoidetaan heti alkuun mahdollisimman hyvin. Kilpailun kannalta on erittäin tärkeää perehdyttää työntekijänsä hyvin, jotta yritys voi toimia paremmin kuin vastaavat yritykset. Lisäksi perehdyttämisestä voi riippua se millaisen kuvan työntekijä yrityksestä asiakkaille antaa ja miten asiakkaat kokevat yrityksen. Tiedämme että hyvin työnsä osaava, energinen ja ammattimainen työntekijä antaa paremman kuvan yrityksestä kuin epävarma, hermostunut ja joka hetki apua joltain pyytävä. (Eräsalo 2008, 60-62.)

3.3 Perehdyttämisprosessi

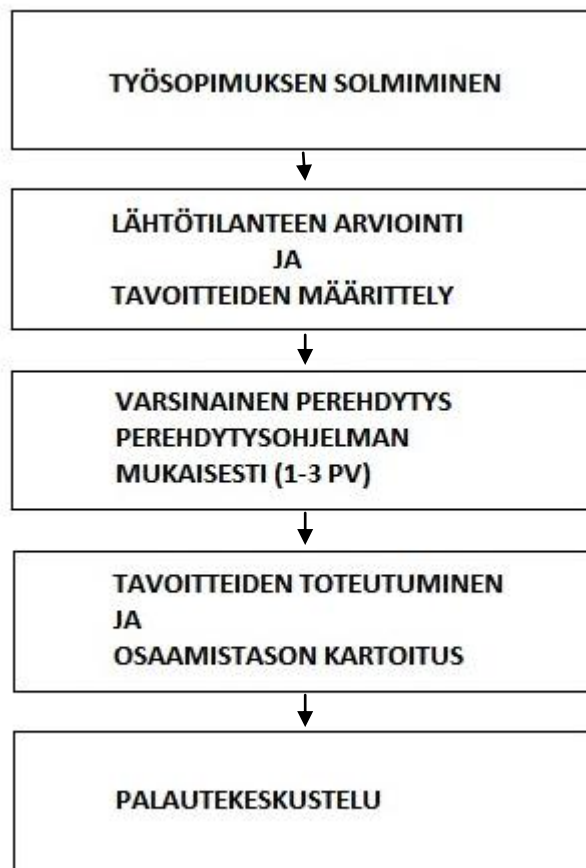
Perehdyttäminen voidaan jakaa myös osiin jolloin on helpompi tarkastella mitä tapahtuu minäkin ajankohtana ja mitkä ovat ne kriittisimmät hetket perehdyttämisessä. Ensimmäinen osa alkaa jo ennen työntekijän aloittamista uudessa työpaikassaan. Tällöin hän solmii työsopimuksen työnantajan kanssa ja sopii yhdessä tulevan esimiehensä kanssa muista sopimukseen liittyvistä asioista. Tässä vaiheessa uuden työntekijän motivoitunut asenne auttaa häntä pääsemään pitkälle ja antaa myös esimiehelle viitteitä siitä, minkälainen työntekijä mukaan on tulossa. Tässä vaiheessa uudelle työntekijälle muodostuu myös kuva

koko organisaatiosta joka tulee vaikuttamaan hänen työskentelymotivaatioonsa koko työsuhteen ajan. On myös hyvin tärkeää, että perehdyttäjäksi määrätään henkilö, jolla on tarpeeksi kokemusta organisaation toiminnasta, mutta joka ei silti ole liian rutinoitunut tehtäviinsä jolloin hänen saattaisi olla vaikea vastaanottaa uusia ideoita joita tulokkaalla saattaa olla. (Hokkanen ym. 2008, 64-65.)

Ensimmäinen päivä on kaikkein tärkein uuden työntekijän aloittaessa tuntemattomassa organisaatiossa. Hyvänä aloituksena ensimmäiselle päivälle toimii kollegoihin ja esimiehiin tutustuminen työpäivän aikana sekä tehtäviin ja tavoitteisiin tutustuminen. Loppupäivä kuluu taloon ja työyhteisöön sekä organisaation toimintatapoihin tutustuessa. Ensimmäisen päivän voidaan siis sanoa olevan tutustumispäivä yleisesti kaikkeen mitä yrityksen katon alla tapahtuu. Ensimmäisenä päivänä olisi syytä myös tutustua hieman tulevaan eli käydä läpi mitä seuraavaksi tulokkaalla on odotettavissa jotta hän voisi jo valmistautua tulevaan koitokseen eikä mikään tulisi yllätyksenä. (Hokkanen ym. 2008,65.)

Ensimmäisen viikon tarkoituksena on saada työntekijä kiinni työhönsä ja toimenkuvaansa ja tällöin vastuu on perehdyttäjän lisäksi myös perehdytettävällä itsellään siinä miten hän asioihin paneutuu ja antaa myös suuntaa sille minkälainen työntekijä hänestä taitojen karttuessa tulee. Kaikki työtehtävien opastukset ja koulutukset tulisi ajoittaa ensimmäiselle viikolle jolloin toisella viikolla työntekijä pääsisi jo kertaamaan opittuja asioita ja näin niistä muodostuisi pikkuhiljaa toimiva kokonaisuus. Perehdyttäjän kerran näytettyä tai selitettyä asiat, on hänen tehtävänsä lähinnä olla läsnä kysymyksiä tai tarkennuksia varten kun uusi työntekijä totuttelee tehtäviinsä. (Hokkanen ym. 2008,66.)

Ensimmäisen kolmen kuukauden sanotaan olevan työntekijän kuherruskuukausi sillä kolmen kuukauden kuluessa hänen tulisi olla oppinut kaikki työhönsä liittyvät asiat sekä osata toimia jo yksin tehtävissään. Oma panos tämän kolmen kuukauden aikana on erittäin tärkeää sillä kukaan muu kuin työntekijä itse ei voi hänelle motivaatiota työhön ja oppimiseen luoda. Kolmen kuukauden jälkeen on hyvä ottaa pieni tilannekatsaus yhdessä esimiehen ja/tai perehdyttäjän kanssa jolloin käydään läpi onko työntekijällä vielä joitakin epäselviä asioita ja miten hänen uusi työsuhteensa on lähtenyt käyntiin. (Hokkanen ym. 2008,67.)



Kuvio 1: Perehdyttämisprosessi kokonaisuudessaan

3.4 Työsuhteen aloitus ja laki

Työsuhdetta aloitettaessa on sekä työnantajalla että työntekijällä asioita jotka tulee hoitaa ennen kuin työsuhde voidaan aloittaa. Työnantajapuolella näitä tehtäviä ovat muun muassa työsopimuksen laatiminen, työntekijän henkilötietojen rekisteröinti, palkkauksen määrittäminen, palkkarekisterin tietojen perustaminen palkkarekisteriin, mahdollisen työhöntulotarkastuksen sopiminen, sekä työsuhteen aloittamisilmoitus eläkevakuutusyhtiölle. Työntekijäpuolella vastaavia tehtäviä ovat muun muassa verokortin toimittaminen työnantajalle, työsopimuksen tarkastaminen ja allekirjoittaminen sekä mahdolliset muut sopimukset työnantajan kanssa. Kun kaikki viralliset asiat on hoidettu pois alta, voi työsuhde vasta varsinaisesti alkaa ja uusi työntekijä pääsee osaksi organisaatiota. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011.)

Eräsalon (2008) mukaan työsopimus on yksi työelämän perussopimuksista. Työsopimus tehdään jokaiselle yksilöllisesti, kun taas työehtosopimus koskee useampia henkilöitä

samanaikaisesti. Työnantajan on noudatettava tietyn alan työehtosopimusta tehdessään uutta työsopimusta työntekijälle sillä työehtosopimuksessa on määritelty ne asiat, jotka koskevat joka ikistä uuden työn alalla aloittavaa sekä hänen työnantajaansa. Yleisin tapa tehdä työsopimus on kirjallinen versio, mutta myös suullisia ja sähköisiä työsopimuksia näkee silloin tällöin. Niiden kohdalla ongelmaksi muodostuvat kuitenkin riitatilanteet jolloin toisella osapuolella saattaa olla hyvin vähän näyttöä puolustaakseen itseään. Tämän takia Eräsalo (2008) mainitsee tekstissään että paras tapa tehdä työsopimus on aina kirjallinen, molempien kannalta. (Eräsalo 2008, 50.)

Työsopimuksen sisällön tulisi olla aina suurin piirtein samanlainen mutta työnantaja voi merkitä sopimukseen myös lisäkohtia työhön tai muihin tarpeellisiksi katsomiinsa asioihin liittyen. Ne asiat jotka työsopimuksessa olisi hyvä olla aina ovat yleisiä asioita työhön liittyen kuten se ketkä sopimuksen tekevät, miten pitkään sopimus on voimassa, minkälaiset työajat uudella työntekijällä on ja onko hän käytettävissä esimerkiksi viikonloppuisin tarvittaessa. Lisäksi työsopimuksesta olisi hyvä tulla ilmi työtehtävät, palkan määräytyminen, lomat, irtisanomisajat sekä esimerkiksi se mitä työehtosopimusta työsopimus noudattaa jotta tarvittaessa osataan katsoa oikeasta työehtosopimuksesta miten esimerkiksi irtisanomistilanteessa tai lakon uhan alla tulee toimia. (Eräsalo 2008, 51-52.)

Eräsalo (2008) muistuttaa että myös työntekijällä on tiettyjä velvollisuuksia hänen aloittaessaan työsuhteensa. Työsopimus esimerkiksi on sitova siitä päivästä lähtien jolloin se on tehty ja sekä työnantaja että työntekijä ovat sen allekirjoittaneet. Tämän jälkeen työntekijä ei voi enää perua työhön tuloaan ilman hyvää syytä eikä hän voi jättää suorittamatta hänelle tarkoitettuja tehtäviä määräaikaan mennessä. Työntekijän tulee muun muassa toimittaa työnantajalle verokorttinsa sekä olla paljastamatta mahdollisia ammatti - ja liikesalaisuuksia. Hän ei myöskään saa toimia kilpailevan yrityksen palkkalistalla ilman työnantajansa lupaa. Hänen tulee tämän lisäksi lupautua noudattamaan työturvallisuuteen liittyviä sääntöjä työaikana niin, ettei hän vaaranna omaa tai muiden työskentelyä. (Eräsalo 2008, 51-52.)

Työsopimus joka luodaan työnantajan ja työntekijän välille voi olla kestoaltaan joko määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva tai sekamuotoinen työsopimus. Määräaikainen työsopimus tarkoittaa sitä että työsopimus on voimassa tiettyyn, ennalta määrättyyn päivämäärään asti joka sovitaan työsopimusta tehdessä. Tekemiselle on kuitenkin oltava perusteltu syy, kuten esimerkiksi työnkuva joka voi olla kausiluontoinen työ, työntekijä voi toimia sijaisena jollekin tai esimerkiksi harjoittelijana. Lisäksi työntekijä itse voi pyytää määräaikaista työsopimusta. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus on kaikkein yleisin ja tarkoittaa sitä että työn kestoa ei ole ennalta määritelty vaan se jatkuu kunnes työnantaja irtisanoa työntekijän tai työntekijä itse irtisanoa itsensä. Työnantaja ei voi noin vain irtisanoa

työntekijää vaan hänellä tulee olla siihen asianmukainen peruste ja tämän jälkeenkin työntekijällä on lainmukainen irtisanomisaika riippuen siitä, miten pitkään hän on yrityksen palkkalistalla ollut. Määräaikainenkin työsopimus voidaan muuntaa toistaiseksi voimassa olevaksi kun määräaikainen sopimus päättyy. Kolmantena vaihtoehtona on sekamuotoinen työsopimus, joka on kahden edellä mainitun vaihtoehdon yhdistelmä. Käytännössä se tarkoittaa sitä että työsopimus on voimassa tiettyyn määrääikaan, mutta voidaan kuitenkin tarvittaessa irtisanoa myös kesken sopimuskauden mikäli tarvetta ja perusteet irtisanomiselle on. (Äimälä, Åström, Rautiainen & Nyyssölä 2005, 19-21.)

3.5 Työnopastus

Työnopastus merkityksenä on sama kuin perehdyttäminen. Siinä opetetaan työhön liittyviä tietoja ja taitoja mutta se ei välttämättä tarkoita että opastettava olisi uusi työntekijä vaan opastusta voidaan antaa myös jo aiemmin kyseisessä yrityksessä työskennelleelle henkilölle. Tavoitteena työnopastuksessa on että opastettava omaksuu tiedot ja taidot nopeasti ja näiden karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat ja opastettavan ammattitaito kehittyy. Opastajan on tärkeää tietää millä tavoin opastettava oppii asiat parhaiten ja keskittyä tämän tilanteen hallitsemiseen. Toinen oppii parhaiten teorian tiedoista, toinen käytännön työllä. Opastettavasta asiasta riippuu myös se mikä on parhain tapa opastaa. Esimerkiksi uuden kassakoneen käyttö on luultavasti helpompi omaksua näyttämällä asiat kuin lukemalla monisivuista ohjekirjaa ilman näkemättä kassakonetta. Motivaatio ja asenne vaikuttavat myös paljon siihen miten nopeasti ja helposti opastettava asiat oppii. Myös aika asian oppimiseen riippuu paljon oppijasta sekä opittavasta asiasta. Perusedellytys opastamisen toimimiseen on siis asiansa osaava opastaja sekä motivoitunut opastettava. (Kangas 2003, 13-14.)

Erittäin tärkeä esivalmistelu onnistuneelle opastukselle on hyvä suunnittelu ennen opastuksen alkua. Suunnittelu säästää toteuttamiseen tarvittavaa aikaa ja tekee asioista yksinkertaisimpia ja tehokkaampia toteuttaa. Alkuun suunnittelussa pääsee kun miettii aivan ensimmäiseksi ketä opastaa, missä asiassa ja miten pitkään asian opettamisessa menee. Tämän jälkeen voi alkaa suunnitella opastusta tarkemmin ja miettiä mitä siihen tarvitaan lisää. Opastajan tulee miettiä muun muassa se miten hän asiat opettaa, mitä kysymyksiä opastettavalla mahdollisesti voi tulla mieleen ja miten hän niihin vastaa sekä sen miten hän varmistuu siitä, että opetus on mennyt perille. Lopuksi opastajan on hyvä jäädä hetkeksi varmistamaan että opastettava on ymmärtänyt asian ja osaa varmasti juuri oppimansa asian ennen kuin jättää hänet oman onnensa nojaan. (Kangas 2003, 14-15.)

Santalahti ja Mäkeläinen (2001) toteavat kirjoituksessaan että työnopastuksen onnistumiseen tarvitaan sellainen henkilö joka osaa järjestelmällisesti ja joustavasti arvioida riskejä sekä toimia niiden mukaisesti. Myös työssä käytettävät lomakkeet ja muut tulisi tarkistaa tietyin

väliajoin jotta ne ovat ajan tasalla ja sopivat kulloinkin käytettävään tilaisuuteen. Työnopastuksen tavoitteena pidetään usein työturvallisuuden asianmukaista tuntemista, sen riskien arvioimista ja asianmukaista lain noudattamista jotta työntekijällä on mahdollisimman turvallinen työympäristö. Työnopastajien suurimpana ongelmana pidetään sitä että he olettavat uusien työntekijöiden osaavan jo enemmän kuin nämä todellisuudessa osaavatkaan, jolloin syntyy ikävä tilanne joka saattaa aiheuttaa myös vaaratilanteita kun työntekijälle ei olekaan neuvottu jotakin asiaa tarkasti jota hän ei vielä tiennyt ja joka hänen on oletettu tietävän. Opastuksessa olevan tulisi myös itse osata arvioida riskejä kriittisesti ja pitää huoli siitä että hän saa kaiken tarvittavan tiedon. Yhtenä osana työnopastuksessa tulisikin Santalahden ja Mäkeläisen (2001) mukaan olla kohta jossa opastettava itse saa arvioida kohtaamiaan riskejä ja tehdä ehdotuksia niiden parantamiseksi. Näin riskit ja niiden välttämiskeinot jäisivät paremmin mieleen ja tulisivat tutummiksi kuin pelkästään teoriaosuuden avulla. (Santalahti & Mäkeläinen 2001, 4-5.)

3.6 Työturvallisuus

Hotelli- ja ravintola-alan työtapaturmat ovat yleensä suhteellisen lieviä, mutta niitä sattuu muita aloja enemmän. Ravintola-alalla työtä tehdään useimmiten käsin ja joudutaan nostelemaan painaviakin taakkoja sekä käyttämään erilaisia koneita joiden käytön opastus on erittäin tärkeää perehdytyksessä voidakseen välttää kyseiset tapaturmat. Liukastumiset ja kaatumiset sekä palovammat ovat yleisimpiä ravintola-alalla esiintyviä työtapaturmia, jotka onneksi vain harvoin vaativat sairaalahoitoa mutta olisivat kuitenkin estettävissä kunnollisella työturvallisuuteen perehdytyksellä ja neuvomisella työn alkaessa. Myös työtilojen suunnittelu esimerkiksi niin, ettei työntekijän tarvitse kantaa painavia tai kuumia esineitä pitkiä matkoja, on hyväksi pidemmällä tähtäimellä tutkailtaessa tilastoja työtapaturmista ravintoloissa. Näissä ravintoloissa, joissa työturvallisuuteen on panostettu, tapahtuu yleisesti ottaen paljon vähemmän tapaturmia ja työntekijät kokevat olonsa turvallisemmaksi kuin paikoissa joissa työturvallisuudesta ei ole ohjeistettu mitään. (Raudas, Björn & Hämäläinen 2007, 28-29.)

Työn henkiset turvallisuustekijät ovat myös asioita jotka perehdyttäjän tulisi varmistaa tulokkaan kanssa ennen työsuhteen alkamista, sillä sekä esimiehellä että uudella työntekijällä tulisi olla hyvä käsitys molempien odotuksista ja mielteistä muun muassa sen suhteen miten paljon töitä uuden työntekijän odotetaan tekevän ja miten hyvin hän kestää paineen mikäli töitä joudutaan tekemään enemmän kuin normaali tuntimäärä antaa ymmärtää. Henkinen hyvinvointi on yhtä tärkeää kuin fyysinen hyvinvointi ja esimiehen tulisikin tasaisin väliajoin varmistaa että työntekijällä on hyvä olla niin henkisesti kuin fyysisestikin. Myös työtehtävien selventäminen työntekijälle liittyy fyysiseen työhyvinvointiin, kun työntekijä tietää mitä hänen vastuulleen kuuluu, ei hänelle kasaannu niin kovaa stressiä työn suhteen ja hän voi yleisesti ottaen paremmin. (Raudas ym. 2007, 33-35.)

Jokaista työnantajaa velvoittaa tietty työturvallisuuslaki jonka mukaan heidän tulee toimia. Lailla pyritään varmistamaan turvallinen työympäristö jokaiselle työntekijälle niin että työnantaja huolehtii oma-aloitteisesti siitä että työympäristö, työvälineet ja työolosuhteet ovat lain määräykset täyttäviä. Lain noudattaminen alkaa ennaltaehkäisystä jossa esimies jokaisen uuden työntekijän kohdalla käy läpi tarvittavat työturvallisuuteen liittyvät asiat, sekä varmistaa niiden noudattamisen jatkossa. Tietyissä ammateissa on erityissäädökset vielä sitä varten että esimiehen velvollisuutena on tietyin väliajoin dokumentoida työturvallisuusohjeet ja niiden noudattaminen. (Kuikko 2006, 35-36.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on tehdä työympäristöstä ja työolosuhteista parempia ja näin ollen pitää huoli siitä, että työntekijöillä on aina turvallista työskennellä. Toinen tarkoitus liittyy terveyteen ja tarkoittaa siis sitä että lain avulla pyritään turvaamaan työntekijälle mahdollisimman vähäiset ammattitaudit sekä pyritään minimoimaan työtapaturmat. Työntekijän henkinen hyvinvointi on aivan yhtä tärkeää kuin fyysinen hyvinvointi. Psyykinen osuus arvioidaan jokaisen työntekijän kohdalla erikseen, eikä siitä siksi ole laissa säädetty mitään sen tarkempaa sillä jokainen ihminen on yksilö ja näin ollen samat menettelytavat eivät päde jokaiseen. (Kuikko 2006, 17-18.)

3.7 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä että esimies osaa tunnistaa ja kehittää organisaationsa osaamista niin että sen vaikutuksesta yritys tuottaa enemmän tulosta ja tuottaa paremmin. Koko organisaation tuottavuus voi olla kiinni osaamispääoman käytöstä mahdollisimman tehokkaasti ja myös siitä, miten osaamispääomaa kehitetään ja pidetään yllä. Perehdyttäminen liittyy suurena osana osaamispääomaan, sillä hyvällä perehdyttämisellä pidetään huoli siitä, että osaaminen yrityksessä säilyy. (Myyry 2008,5-6.)

Osaamisen johtamisen perusasioita, jotka tulee tietää osaamista johdettaessa ovat organisaation visio ja strategia. On hyvä tietää mitkä ovat yrityksen tavoitteet, päämäärät sekä se, mitä varten se on olemassa jotta voidaan tietää miten niihin tavoitteisiin ja päämääriin päästään. Visio ja strategia siis luovat pohjan myös osaamiselle sekä sille, miten osaamista voidaan johtaa ja kehittää. Henkilöstön tulee myös tietää organisaation tavoitteet ja päämäärät jotta he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa yrityksen tuloksen tekemiseen ja jokaiselle muodostuu näin oma roolinsa yrityksessä. Osaamisen johtamisen kannalta helpottavia yrityksiä ovat sellaiset paikat joissa ilmapiiri kannustaa siihen että jokainen voi kehittyä siinä mitä tekee, eikä se että työt hoidetaan vain mahdollisimman nopeasti pois alta. Lisäksi on hyvä mikäli esimies tai muu vastaava osaa ottaa muutokset haasteina eikä

hankaluuksina ja lähtee vetämään työyhteisöä mukaan kehitykseen muutosten myötä. (Myyry 2008, 12-14.)

Osaaminen liittyy myös yrityksen kilpailumahdollisuuksiin muihin yrityksiin nähden sillä mitä enemmän osaamista yrityksessä on, sitä parempi kilpailukyky sillä on. Nykyään suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja työntekijöiden vaihtuvuuden ollessa suurta yrityksissä, osaamisesta on huutava pula tietyillä aloilla ja yritysten kesken käydään kovaa kilpailua siitä, kenen yrityksessä toimivat parhaimmat osaajat. Nykyaikana suositaan erityisesti oppivaa työyhteisöä jossa johtamista sekä henkilöstöä kehitetään ahkerasti ja jatkuvasti. Osaamisella yrityksissä tarkoitetaan sitä, että työntekijä osaa tehtävänsä yrityksessä taidokkaasti ja hallitsee kaikki siihen liittyvät tiedot ja taidot. (Openetti 2011)

3.8 Motivaatio perehdytyksen osatekijänä

Motivaatio on onnistumisen tärkein tekijä. Ilman motivaatiota työn tulos ei ole yhtä hyvä kuin motivoituneella tekijällä ja tämän takia esimiehen tulisi tietyin väliajoin motivoida työntekijöitään keinoilla jotka ovat mukavia sekä työntekijöille että työnantajalle ja tuottaisi tulosta. Motivaation puuttuessa yksinkertaisetkin työtehtävät saattavat tuntua vastenmielisiltä eivätkä tule suoritettua yhtä hyvin kuin motivoituneena. Motivoinut työntekijä ei haittaa vaikka työtä olisi paljon ja se olisi henkisesti raskasta sillä siitä saatava palkinto tuo lisää energiaa työntekijään jolloin hän jaksaa paljon paremmin. Motivaatioon tulisikin kiinnittää erityistä huomiota johtamisessa, sillä hyvä johtaja motivoi työntekijöitään parempaan tulokseen ja jopa parempaan ilmapiiriin työpaikalla. Monesti ajatellaan että parhaimpana motivoijana toimii raha mutta suurimmassa osassa tapauksista tämä ei pidä paikkaansa, työn tuloksen näkeminen on yleensä suurempi motivoija kuin raha. Jokaisella kuitenkin on oma asiansa joka motivoi parhaiten ja tämän takia jokaisen esimiehen tulisi tarkastella mikä on kenenkin kohdalla paras motivoija. (Hokkanen ym. 2008, 34.)

Työsuhteen alussa uusi työntekijä on yleensä motivoitunut tekemään työtä mutta motivaatio saattaa hiipua valitettavan nopeasti mikäli työstä ei saa minkäänlaista kannustusta. Motivaation katoamiseen saattaa vaikuttaa vaikkapa työntekijän itsetunto hänen saadessaan negatiivista palautetta. Tämän takia olisikin tärkeää että negatiivinen palaute annettaisiin aina henkilökohtaisesti kahden kesken esimiehen kanssa jolloin asiasta on helpompi keskustella eikä sen tarvitse tulla kaikkien tietoon. Esimiehillä on käytössään yleisiä motivaatiotyökaluja, jotta heidän olisi helpompi selvittää mikä tapa sopii kullekin työntekijälle. Apuna voidaan käyttää henkilökohtaista keskustelua, motivaation heikentävän toiminnan välttämistä, työntekijöiden motivaatioiden vertailua ja monia muita keinoja. Kun esimies on saanut selville mikä parhaiten motivoi työntekijää, on hänen helpompi toteuttaa keinoja motivaation säilyttämiseen. (Hokkanen ym. 2008, 36-37.)

3.8.1 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisella motivaattorilla tarkoitetaan tekijää, joka vaikuttaa työntekijään ulkoapäin, esimerkiksi raha. Myös käskyt sekä uhkaukset toimivat ulkoisena motivaation antajana sillä kukapa ei tekisi työtään mikä uhkaillaan erottamisella tai vaikkapa työmäärän lisäämisellä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä saattaa olla vaikea kehittää mikäli työntekijä kokee, että hän on jo esimerkiksi tyytyväinen palkkaansa jolloin raha toimii huonona motivaation antajana. Erottamisellakaan ei voi uhkailla mikäli työntekijä kuitenkin tekee työnsä eikä erottamiselle ole mitään laillista perustetta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä pidetään melko negatiivisena asiana sillä ne ovat vain hetkellisiä ja kasvaessaan suuremmiksi eivät enää lisää motivaatiota. Emme voi esimerkiksi loputtomiin nostaa työntekijän palkkiota tehdystä työstä aina kun hänen motivaationsa alkaa laskea. (Hokkanen ym. 2008, 34-35.)

Rasila ja Pitkonen (2010) pohtivat tekstissään sitä, miten ihminen saataisiin pidettyä motivoituneena ulkoisilla motivaattoreilla sillä kukaan ei loputtomiin jaksaa olla iloinen, ahkera ja motivoitunut työntekijät pelkästään sen vuoksi että saa muita suurempaa palkkaa tai vastaavia etuja. Toisaalta he korostivat myös sitä, että ilman näitä ulkoisia motivaatiotekijöitä tuskin monikaan olisi kovin motivoitunut tekemään työtä ollenkaan. Tämän vuoksi he pitivätkin erittäin tärkeinä jokaisessa työssä että ulkoisia motivaatiotekijöitä on sopivasti. Ulkoinen motivaattori toimii myös palautteena tehdystä työstä, esimerkiksi palkankorotus annetaan kuukauden parhaalle työntekijälle joka saa muutkin tavoittelemaan kyseistä titteliä ja tekemään töitä ahkerammin. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.)

3.8.2 Sisäinen motivaatio

Varsinkin vaativissa töissä työntekijällä on hyvä olla sisäistä motivaatiota. Tämä auttaa häntä jaksamaan tekemään työnsä hyvin ja huolellisesti. Työntekijä voi käyttää jopa omaa aikaansa työn tekemiseen, mikäli hänellä on tarpeeksi suuri halu saavuttaa jotain työllään ja saada tulosta aikaiseksi. Tällöin hänellä on hyvä sisäinen motivaatio työhön. Sisäisenä motivaationa voi toimia myös työntekijän halu tulla hyväksytyksi esimiehensä tai työtovereidensa silmissä. Palkkioiden merkitys työstä vähenee, mikäli työntekijä saa positiivista huomiota työnantajaltaan ja kokee itsensä arvostetuksi. Saadessaan arvostusta, työntekijä alkaa tehdä parempaa jälkeä työssään, mikäli ei halua menettää tätä arvostusta esimieheltään ja kollegoiltaan. Sisäisen motivaation hankaluus on siinä että mikäli työntekijä ei ole millään tavalla kiinnostunut työstään, on häntä hankala saada motivoituneeksi millään tavalla. (Hokkanen ym. 2008, 35-36.)

Syvempi ihmisen ymmärtäminen kokonaisuutena helpottaa henkilöstöjohtamista ja -kehittämistä. Ihmisen potentiaalin syvempi tarkastelu edistää osaamisen johtamista niin, että kaikki osaaminen huomioidaan jolloin työntekijät saadaan paremmin motivoitumaan työhönsä. Yrityksessä olisi syytä luoda prosesseja joiden avulla autetaan työntekijöitä ymmärtämään itse paremmin mikä on heidän sisäinen motivaattorinsa ja millä keinoin he voisivat vahvistaa niitä jotta työn tulos paranisi entisestään. Sisäiset motivaattorit tulisi ottaa huomioon jo heti alusta lähtien kun uusi työntekijä ensimmäistä kertaa tulee yritykseen ja käy perehdyttäjensä kanssa läpi työtehtäviään ja vastuualueitaan. Jatkossa sisäisiä motivaattoreita tulisi tarkastella kehityskeskusteluiden ja koulutusten ohella aina kun mahdollista. Perehdyttäjän ja/tai esimiehen tärkein tehtävä motivaattorina on kannustaa uutta työntekijää mahdollisimman hyvään suoritukseen ja palkita tätä pienistäkin oivalluksista. Hyvä huomio rohkaisemisen ja palkitsemisen merkityksestä on se, että ihmisen suoritustason on todettu parantuvan huomattavasti sitä mukaa mitä enemmän kannustusta ja positiivista palautetta hän työstään saa. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 53-54.)

3.9 Aikuisen oppiminen

Ihminen oppii elämässään jatkuvasti uusia asioita ja jotkin niistä asioista ovat niitä, joita ei ikinä unohdeta. Oppimisen tunnusmerkkeinä voidaan pitää muun muassa sitä että oppijan tiedot ja taidot karttuvat oppiessa sekä sitä että oppimisella on yleensä jokin päämäärä eli tavoite. Tässä opinnäytetyössä oppimisen tavoitteena on oppia mahdollisimman nopeasti uusi työ, kuitenkin niin että asiat osataan kunnolla ja että niitä osataan soveltaa jatkossa yksin, ilman perehdyttäjän valvovaa silmää. Oppimisesta on olemassa erilaisia näkemyksiä ja teorioita yhtä paljon kuin on oppijoita, mutta pääasia on kuitenkin ymmärtää se, että jokainen oppija on erilainen ja tämä tulisi myös perehdyttäjien ymmärtää ja ottaa huomioon suunniteltaessa perehdytystilaisuutta uudelle työntekijälle. Oppimisen onnistuminen riippuu perehdyttäjän taitojen lisäksi myös oppijan omasta tahdosta oppia, eli motivaatiosta. Mikäli motivaatio oppimiseen puuttuu kokonaan, ei voida odottaa myöskään tuloksia asian oppimisessa. Suurin osa työelämässä perehdytettävistä on jo aikuisiän saavuttaneita, joten heidän kohdallaan oppimiseen on jo muodostunut tietty kaava joka perehdyttäjän tehtävä on tunnistaa ja osata käyttäytyä sen mukaisesti perehdytettävän kanssa. (Tampereen yliopisto 2011)

Aikuisen oppiminen ei ole enää sama asia kun pienen lapsen oppiminen koulussa. Aikuiselle on kehittynyt tähän mennessä jo tietyt mallit joiden avulla hän tallentaa tietoa ja oppii käyttämään sitä uusissa tilanteissa. Tämän lisäksi jokainen ihminen on täysin erilainen oppija, joten perehdyttäjällä on totisesti suuri työ ottaa selville parhain mahdollinen tapa opettaa uutta tulokasta, mikäli hän aikoo saada tuloksia aikaan. Oppimiseen vaikuttavina tekijöinä voi

ensimmäisenä työpäivänä olla monta syytä, ensimmäisenä näistä jännittäminen. Perehdytettävää saattaa jännittää miten hän suoriutuu työstä tai esimerkiksi miten hän tulee toimeen uusien työtovereidensa kanssa. Jännittäminen kuuluu asiaan ja on aivan normaalia, tässä kohtaa perehdyttäjän rooli korostuu kun hänen tehtävänä on rentouttaa uusi työntekijä vastaanottamaan tietoa sekä tuntemaan olonsa mukavaksi uudessa työpaikassaan. (Rogers 2004, 15-16.)

Toinen oppimista vaikeuttava tekijä saattavat joissakin tilanteissa olla oppijan koulumuistot jotka tulvivat uudelleen hänen mieleensä tutussa oppimistilanteessa. Mikäli oppijalla on kovin negatiivisia kokemuksia kouluajoistaan, saattaa hän jopa tietämättään torjua uutta tietoa ja esimerkiksi esittää kuuntelevansa. Tässä ongelmaksi muodostuu se, että perehdyttäjä luulee perehdytettävän kuuntelevan mutta kun tositalanne tulee ja perehdytettävän tulisi selviytyä itseksensä, ei hän osakaan yhtään ainoaa asiaa joista hänelle juuri on kerrottu. (Rogers 2004, 17-18.)

Muita vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi perehdytettävän ja perehdyttäjän erilaiset odotukset toteutuksesta. Mikäli on odottanut jotakin tiettyä lähestymistapaa opetukseen, saattaa olla pettymys mikäli odotukset eivät käy toteen ja näin ollen keskittyminen herpaantuu. Tärkeintä oppimisen onnistumisessa on kuitenkin sekä perehdytettävän että perehdyttäjän motivaatio, oli se sitten sisäistä tai ulkoista. Ilman sitä oppiminen on hyvin hankalaa ja vaikka asian kuuntelisikin ei se tule jäämään mieleen jotta sitä voisi myöhemmin käyttää. (Rogers 2004, 22-28.)

Yhdysvaltalaisen David Kolbin ensimmäisenä esittämän ajatuksen mukaan oppimistyytlejä on neljää erilaista. Osallistuja haluaa mielellään tehdä itse ja oppia tekemisen kautta. Osallistujan heikko kohta näkyykin silloin jos hänen tarvitsee keskittyä yksin johonkin asiaan tai opittava asia esitetään liian teoreettisesti. Toinen oppimistyylin edustaja on tarkkailija joka mielellään tarkkailee sivusta ja oppii muita katselemalla mieluummin kuin itse osallistumalla. Näiden kahden yleisimmän oppimistyylin lisäksi Kolb erottelee toisistaan myös päättelijän ja toteuttajan joita harvemmin esiintyy oppijoiden keskuudessa. Oppija voi omaksua joitakin piirteitä monestakin eri tyylistä, mutta yleisintä on kuitenkin että olemme taantuneet johonkin tiettyyn oppimistyyliin jo kouluaikoina jota on vaikea aikuisiällä lähteä enää muuttamaan. Ihanteellisinta olisi että pystyisimme aina tilanteen ja opittavan asian mukaan muuttamaan oppimistyyliämme tarvittavaan suuntaan ja myös kouluttaja ottaisi tämän huomioon opetustilaisuutta suunnitellessaan miettimällä olisiko tilanteeseen parempi käytännön harjoittelu vai teorian opiskelu. Kolb puhuu myös eräänlaisesta oppimissyklistä, jossa oppijan tulee käydä läpi kaikki neljä vaihetta saavuttaakseen totaalisen asian sisäistämisen. Hänen mukaansa parhaimman oppimisen takaamiseksi tulisi ensin osallistua käytännössä asian tekemiseen, tämän jälkeen reflektoida oppimaansa, tarkastella sitä

teoreettisesti ja viimeisessä vaiheessa soveltaa oppimaansa teoriaa opittuun käytäntöön. Jokainen kuitenkin itse parhaiten löytää oman oppimistyylinsä ja sen, mikä on paras tapa itselle oppia jokin uusi asia. (Rogers 2004, 35-38.)

4 Opinnäytetyöprosessin kulku

Aihe opinnäytetyöhön lähti omasta kokemuksesta kyseisessä yrityksessä ja kiinnostuksesta esimiehen työhön kuuluvaa perehdyttämistä kohtaan. Aiheen pohdinta jatkui ensimmäisestä ajatuksesta yhteistyöhön Scandic Colonialin ravintolapäällikön kanssa pohtimalla mikä olisi heidän tarpeensa perehdyttämisen suhteen. Ehdotin tekeväni lomakkeen perehdyttämistä varten josta ravintolapäällikkömme alkoi kiinnostua enemmän ja enemmän. Sovimme että tekisin yksinkertaisen lomakkeen perehdyttämisen helpottamiseksi niiden työntekijöiden kohdalla joiden kanssa ei ole aikaa tai tarvetta käyttää intranettiä, kuten esimerkiksi työharjoittelijat tai tuuraajat. Työn aloittamista ennen suunnittelin mitä menetelmiä tulisin käyttämään työssäni ja aikataulutin opinnäytetyöni niin että tekisin haastattelut ja kyselyt ennen joulua, mutta varsinaisen työn vasta joulun jälkeen. Keräsin kuitenkin teoriaa pitkin syksyä ja kevättä ja tammikuussa aloin tarkastella haastatteluiden tuloksia sekä suunnitella varsinaista perehdyttämislomaketta. Haastattelun lisäksi olin Scandic Colonialin ravintolapäällikköön yhteydessä puhelimitse ja sähköpostilla tarvittaessa. Tapaamisia ravintolapäällikön kanssa emme saaneet kovin montaa sovittua, sillä hän on kovin kiireinen työssään ja siksi sovimme että hoidamme tähän liittyvät asiat sähköpostitse jolloin hän voi rauhassa vastata kysymyksiini ajan riittäessä.

4.1 Toteutus

Opinnäytetyön kokoaminen alkoi teorian keräämisestä ja perehdyttämiskansion luontiin tutustumisella teorian avulla. Työtä varten on otettu tarkasteluun myös muiden opiskelijoiden tekemiä opinnäytetöitä sekä muissa työpaikoissa käytettäviä perehdytyskansioita ideoita varten. Ravintolapäällikön kanssa sovittiin haastattelut ja tapaamiset molemmille sopivina ajankohtina ja havaintoja tehtiin omassa työvuorossa siitä, mitä kaikkea perehdyttämislomakkeessa tulisi mainita. Teorian kirjoittamisen jälkeen toteutettiin ensimmäinen versio lomakkeesta jota on päivitetty aina sitä mukaa kun jotain uutta on mieleen tullut tai jokin asia on koettu turhaksi lomakkeessa.

Haastattelun ja kyselyiden avulla saatiin lisätietoa perehdyttämisestä Scandic Colonialissa sekä ehdotuksia siitä, mitä kaikkea lomakkeeseen kannattaisi laittaa ja minkälainen lomake olisi esimiehen ja työntekijöiden mielestä hyvä. Lisäksi saatiin tietoa siitä, minkälaisia

perehdytyksiä muissa paikoissa on järjestetty ja miten työntekijät ovat nämä perehdytystavat kokeneet. Haastattelun, kyselyiden, oman havainnoinnin sekä teoriaan tutustumisen avulla luotiin lomake joka löytyy tämän työn lopusta.

4.2 Luotettavuus

Kaikkia kirjoitelmia tulee aina tarkastella kriittisesti, sillä monikaan lähde ei välttämättä ole kovin luotettava eikä sitä tule käyttää väittämissä joiden sanotaan olevan varmasti totta. Tieteelliset artikkelit ovat kuitenkin hyviä lähteitä luotettavalle tiedolle ja niitä kannattaakin alkaa tutkia aina ensimmäiseksi uutta asiaa tutkittaessa. Väitöskirjat ja artikkelit käyvät läpi laadunvarmistuksen jossa asiantuntevat henkilöt varmistavat että tieto on perusteltua ja totuudenmukaista. Oppikirjojen ongelmana lähteenä käytettäessä on se, että vaikka kirjoista löytyy perustieto asiasta kuin asiasta, ei sen totuudenmukaisuudesta kuitenkaan voida olla täysin varmoja sillä monesti lähde jätetään tekstissä mainitsematta ja on erittäin vaikea tietää onko teksti kirjoittajan omaa vai onko se kenties lainattu jostakin varmasta, tarkastetusta lähteestä. Tällöin lukijan varaan jää se, uskooko hän oppikirjan tekstin pitävän paikkansa vai ei. Toinen luotettavuuden ongelma yleisesti on vanhentunut tieto. Joissakin kirjoissa voi olla vanhentunutta tietoa, mikäli lukija ei ole löytänyt uutta painosta samasta teoksesta tai sitä ei ole vielä painettu ja kirja on yli viisi vuotta vanha. Tässäkin kohtaa lukijan itsensä varaan jää arvioida lähteen luotettavuus. (Metsämuuronen 2006, 27-29.)

Opinnäytetyön luotettavuus ei ole taattu ja tämä perustuu siihen, että kaikki työntekijät Scandicissa eivät vastanneet tehtyyn kyselyyn ja näin ollen työhön ei saatu jokaisen mielipidettä perehdyttämisestä mukaan ollenkaan. Vastausprosentti kyselyissä jäi melko alhaiseksi mutta suullisen kyselyn tulokset tuottivat enemmän vastauksia, tosin näidenkään luotettavuudesta ei voida olla täysin varmoja. Vastauksiin ovat voineet vaikuttaa se että kysyjänä toimi vastanneiden kollega, sekä se että työntekijät vastasivat henkilökohtaisiin asioihin siitä, minkälaisen perehdytyksen he ovat saaneet tullessaan taloon. Kirjalähteissä on pyritty käyttämään vain julkaistuja lähteitä sekä tarkistamaan aina löytyykö teoksesta uudempi painos.

4.3 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelminä työssä käytettiin haastattelua joka soveltuu hyvin tähän työhön sen vuoksi että haastattelussa kysymykset on helppo muotoilla ja tarpeen tullen esittää lisäkysymyksiä mikäli haastateltavan vastaus sitä vaatii. Esimiehelle esitetty avoin haastattelu oli tukikysymysten varaan muodostettu kysely, jolloin esimies sai vastata haluamallaan tavalla ja lisäkysymyksiä oli helppo tehdä tarvittaessa. Kollegoille ja esimiehelle tehty kysely toteutettiin muutamalla kysymyksellä paperille laitettuna johon he saivat vastata mielensä

mukaan niin pitkästi kuin halusivat. Osallistuva havainnointi oli pääasiassa tässä työssä, sillä työn toteuttaja työskenteli itse Scandic Espoossa työn toteuttamisen aikana ja teki näin havainnointia päivittäin työvuorojensa ohella liittyen perehdyttämiseen sekä kehitysehdotuksiin.

Lomake joka tämän työn tuloksena on suunniteltu, on suhteellisen avoin ja suuntaa antava jossa on ikään kuin muutamalla sanalla kerrottu mitä perehdyttäjän tulee perehdytettävälleen neuvoa ja lisäksi perehdytettävä voi merkitä omasta mielestään tärkeimpiä asioita muistiin. Lomaketta voidaan täydentää aina tarpeen tullen tai muokata muuttuvia kohtia aina kun tarve vaatii. Aineistonkeruumenetelmät esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

4.3.1 Haastattelu

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on erittäin hyvä menetelmä sillä siinä ollaan suorassa kontaktissa haastateltavan kanssa ja voidaan tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä jo mahdollisesti suunniteltujen tilalle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelua käytetään päämenetelmänä. Muihin keinoihin verrattuna haastattelu on siinä mielessä juuri paras keino kerätä tietoa että siinä voidaan ikään kuin edetä tilanteen mukaan aivan kuten haastattelija tai haastateltava toivoo. Mikäli haastateltavan vastaus jää epäselväksi, voi haastattelija esittää lisäkysymyksen tai tarvittaessa muotoilla kysymyksen uudelleen. Tämän vuoksi haastattelu on paljon tarkempi kuin esimerkiksi postitse toteutettava tarkoin strukturoitu kysely jossa vastaukselle ei ole tarpeeksi tilaa tai vaihtoehtoisiksi on annettu vain tietyt vastaukset. Haastattelun huonoja puolia voidaan mainita muun muassa siinä että mikäli kysymykset eivät ole hyvin jäsennellyt ja suunnitellut etukäteen, voi haastattelun tulos jäädä laimeaksi ja jatkokyselyä tarvitaan. Haastattelun luotettavuutta on myös kyseenalaistettu useasti sillä joissakin tilanteissa voi olla että haastateltava vastailee kysymyksiin tavalla, josta hän ei joudu ongelmiin tai ei mahdollisesti esimerkiksi kehtaa antaa suoraa vastausta haastattelijalle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 191- 194.)

Työn tueksi on toteutettu haastattelu Scandic Colonialin esimiehelle siitä mitä hän haluaisi lomakkeen sisältävän ja olisiko hänellä joitain ehdotuksia työni edistymistä silmälläpitäen. Haastattelu suoritettiin työvuoron ohessa. Haastattelua ei oltu mitenkään strukturoitu etukäteen, vain muutama tukikysymys oli mietitty ennen haastattelua ja loppu hoidettiin tilanteen mukaan keskustelemalla esimiehen kanssa kaikkeen perehdyttämiseen liittyvästä. Haastattelun ja kyselyiden pyrkimyksenä oli saada kehitysideoita perehdyttämisen parantamiseen sekä tietoa mahdollisesti myös siitä miten perehdytys muissa organisaatioissa hoidetaan. Tuloksena haastattelulle päädyimme lomakkeen tekoon sekä siihen mitä kaikkea lomakkeessa tulisi suurin piirtein olla jotta se riittäisi niin osa-aikaisille, tuuraajille kuin

kokoaikaisillekin. Lisäksi pohdimme perehdytyskansion tarpeellisuutta mutta päätimme jättää kansion teon mahdollisuuden myöhemmälle, mikäli yritys itse siitä jossakin vaiheessa enemmän innostuisi.

4.3.2 Osallistuva havainnointi

Havainnointi tarkoittaa sitä että joku henkilö tarkkailee jotakin asiaa hieman etäältä tai olemalla mukana kyseisessä asiassa. Havainnointia on olemassa montaa erilaista lajia, joista tässä työssä tutustumme osallistuvaan havainnointiin. (Metsämuuronen 2006, 116.)

Osallistuvaa havainnointia suoritetaan yleensä nimenomaan toimintatutkimuksissa, joissa tavoitteena on toimintaan puuttuminen ja toiminnan kehittäminen. Osallistuvaa havainnointia voidaan kuitenkin suorittaa kahdella eri tavalla, joko tutkija on enemmän nimenomaan tutkijan roolissa tai sitten niin, että hän toimii itse ja samalla tekee niin sanottua tutkimusta aiheesta. On hyvä että tutkija tuntee läpikohtaisin tutkittavan kohteensa jolloin tutkiminen ja siihen puuttuminen on paljon helpompaa. (Metsämuuronen 2006, 117-118.)

Tärkein aineistonkeruumenetelmä opinnätetyössäni on osallistuva havainnointi, sillä suurin osa työn motivaatiosta ja tavoitteista tulee omasta kokemuksestani työskennellessäni Scandic Colonialissa. Työssä on käytetty paljon omaa kokemustani saadessani pienimuotoisen perehdytyksen työn alkaessa. Aion myös pohtia työtä omalta kohdaltani siinä mielessä että minkä kokisin itse parhaana perehdyttämismuotona kyseisessä paikassa.

Eri keinoja perehdyttämiseen löytyy varmasti yhtä monta kuin perehdyttäjiäkin. Suosituin perehdyttämiskeino on kuitenkin henkilökohtainen perehdyttäminen jossa esimies tai muu tehtävään määrätty henkilö opettaa henkilökohtaisesti uudelle työntekijälle tämän uuden työnkuvan ja varmistaa vielä jatkossakin että uusi työntekijä pääsee sisälle yrityksen toimintaan mahdollisimman nopeasti. Tämä keino lienee perehdyttämiskeinoista paras, sillä näin uudelle työntekijälle annetaan koko ajan mahdollisuus kysyä mikäli jokin asia on epäselvä ja hän saa samalla teoreettista tietoa työstään, sekä käytännön esimerkkejä. Muita keinoja joita yritysten on todettu käyttävän, on muun muassa aiemmin tehdyn perehdyttämiskansion antaminen lainaan josta tulokas voi omatoimisesti opiskella tarvittavat asiat. Tämän keinon huono puoli on siinä että pelkästään kansioista asiat lukemalla harvoin oppii käytännössä asioita tekemään jolloin oppiminen jää kovin pintapuoliseksi. On myös paljon oppijasta riippuvaa, oppiiko hän ylipäättään mitään pelkästään lukemalla asiasta. Tämän keinon helppous yleensä kostaatuu yritykselle siinä vaiheessa kun uuden työntekijän pitäisi oikeasti aloittaa työnsä ja osata kyseiset asiat. Tässä vaiheessa toki työntekijä voisi tarkistaa asiat vielä kansioista tehdessään työtään mutta se olisi kuitenkin kovin hidasta edistymistä jolloin tappiota yritykselle alkaisi jo syntyä. Muita keinoja on muun muassa

videoperehdytys joka myös on aiemmin valmistettu video työn etenemisestä. Onneksi tämä keino on kuitenkin erittäin harvinainen sillä se ei ole uuden työntekijän kannalta katsottuna ollenkaan hyvä keino siinä mielessä, että hän ei missään vaiheessa pysty kyselemään keneltäkään mikäli jotain kysyttävää on eikä saa välttämättä tarpeeksi selkeää kuvaa työstä pelkästään videota katselemalla.

Yksi itse usein kohtaamistani keinoista on se että uusi työntekijä sysätään muiden työntekijöiden vastuulle ja esimies niin sanotusti pesee kätensä koko perehdyttämisestä antamalla vastuun muille. Tässä hyvä puoli on se että parhaiten asioista yleensä tietävät ne, jotka tekevät samaa työtä ja osaavat neuvoa siinä suhteessa mutta huono puoli taas on se, että tällä tavalla viedään aikaa muilta työntekijöiltä ja heidän työpanoksensa kärsii. Esimies ei myöskään saa minkäänlaista kuvaa uudesta työntekijästä eikä näin ollen ole ollenkaan tietoinen onko tämä edes sopiva täyttämään paikan yrityksessä vai ei.

4.3.3 Benchmarking

Benchmarking- menetelmää käytettäessä tarkastellaan muiden hyväksi käyttämiä menetelmiä tai malleja ja tarkastellaan olisiko niistä jotakin hyötyä omassa työssään. Benchmarking- menetelmässä voidaan tarkastella esimerkiksi toisen samanlaisen yrityksen toimintaa ja ottaa oppia sen toimintamalleista ja tavoista tehdä asioita. Toisen työn analysointi voi auttaa ymmärtämään prosesseja hyväksi tunnetun toiminnan takana ja näin ollen tuottaa tulosta myös itselle. Sen avulla voidaan määrittää kehittämiskohteita omassa toiminnassa ja saada enemmän tietoa tutkittavasta asiasta. (Tutor2u 2011)

Tässä työssä benchmarking- menetelmää on käytetty hyväksi siten, että muiden opinnäytetöitä on käytetty hyväksi työn aikana tutustuen muiden tekemiin tutkimuksiin aiheesta sekä perehdyttämisen teoriasta. Tämän lisäksi muita ravintola-alan yrityksiä on tarkasteltu tutkien sitä, miten heillä perehdytys hoidetaan ja olisiko muiden ravintoloiden perehdytyksen tarkastelusta jotain apua työn tekemiseen. Benchmarking- menetelmän käytöstä ei ole tehty varsinaisia julkisia tuloksia tai kyselyitä sillä tätä menetelmää on käytetty keskustellessa alalla työskentelevien kanssa tai sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat työskennelleet toisessa pääkaupunkiseutulaisessa Scandicissa. Muiden yritysten toimintatapojen tutkimisen hyödyt työssä näkyvät siinä, että on saatu uusia näkökulmia perehdyttämisessä tärkeisiin asioihin sekä siihen, mikä olisi ihanteellisin tapa perehdyttää uusi työntekijä kyseisellä alalla sekä perehdyttäjän että perehdytettävän mielestä.

Lisäksi olen ollut yhteydessä muissa Scandiceissa työskennelleisiin henkilöihin ja kysellyt heiltä mitä muita keinoja Scandiceissa perehdyttämiseen on käytetty. Intra tuntui olevan kaikissa paikoissa joiden työntekijöitä pääsin jututtamaan, mutta suurimpana erona oli se

että joissakin Scandiceissa oli luotu jo ennestään vaihtoehtoisia perehdytyskeinoja osa-aikaisille tai tuuraajille juurikin siitä syystä, että Intran avulla perehdyttäminen vie niin kauan aikaa. Näissä Scandiceissa käytettiin muun muassa perehdyttämiskansiota tai vaihtoehtoisesti ihan esimiehen omaa perehdytysohjelmaa jota ei oltu kirjattu mihinkään ylös, mutta jonka hän itse oli suunnitellut mahdollisimman nopeaksi ja tehokkaaksi perehdytykseksi. Perehdytyslomaketta ei ollut käytössä yhdessäkään näistä Scandiceista joiden työntekijöitä pääsin asiasta jututtamaan. Muiden Scandicien esimiehet kuitenkin pitivät myös erittäin hyvänä ideana kyseistä lomaketta joka tässä työssä on suunniteltu ja pyysivät jos olisi mahdollista että näyttäisin valmista työtäni myös heille siltä varalta että he joskus innostuisivat lomakkeen tekoon itse.

4.3.4 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Scandic Colonialissa ei ole koskaan aiemmin toteutettu vastaavaa työtä jolloin tähän työhön ei varsinaisia vertailukohteita ole kyseisestä yrityksestä. Scandic Colonialin ravintolapäällikkö oli varsin kiinnostunut tekemään yhteistyötä sillä hän yhti mielihiteeseen siitä, että ravintolassa tarvittaisiin jonkinlaista perehdyttämisohjelman kehittämistä, jotta kaikki uudet työntekijät saataisiin mahdollisimman nopeasti tietoisiksi talon tavoista. Aikaisempi tutkimus olisi helpottanut työn tekoa ja mahdollistanut sen, että olisi voitu kehittää jo olemassa olevaa perehdyttämislomaketta kun nyt joudutaan luomaan sellaisen alusta asti. Toisaalta se ettei aiempaa tutkimusta aiheesta ole tehty, mahdollistaa sen, että voidaan kehittää haluttu perehdyttämisohjelma ravintolaa varten eikä kukaan voi verrata sitä aiempaan tai tule yhtäläisyyksiä jo olemassa olevan ohjelman kanssa.

Tekijä & Vuosi	Työn nimi
Dunder Anna, 2009	Tunturihotellin perehdyttämisen kehittäminen. Opinnäytetyö
Lehtonen, Marja 2010	Hotellin asiakastytyväisyyden kehittäminen. Opinnäytetyö
Holopainen, Laura Valli, Niina 2010	Perehdytyksen kehittäminen Cumulus Airportin vastaanotossa. Opinnäytetyö
Lumiaho, Sanna 2009	Perehdyttämisohjelman kehittäminen X yrityksessä
Palin, Elina Pesonen, Jenni	Perehdyttämiskansio Case: Rosk'n Roll Oy Ab

2009	
------	--

Taulukko 1 : Perehdyttämisestä ja kehittämisestä tehdyt opinnäytetyöt

Työssä on käytetty muutamaa yllä mainittua opinnäytetyötä, joista osa on samaa aihetta tehdyn työn kanssa ja osa liittyy muuten kehittämiseen yrityksessä. Kyseisistä töistä on lähinnä tarkasteltu miten nämä henkilöt ovat toteuttaneet perehdyttämisen kehittämisen, ilman että suoraan on kopioitu heidän töitään vaan enemmänkin saatu lisää ajateltavaa muiden töistä, sekä ideoita tulevaa varten.

4.3.5 Kysely Scandic Colonialin työntekijöille ja esimiehelle

Kysely on hyvä tapa kerätä aineistoa silloin kun halutaan saada tarkkoja vastauksia joltakin tietyltä joukolta tai otokselta. Jotta kaikilta saataisiin samanlaiset vastaukset on erittäin tärkeää, että jokaiselle esitetyt kysymykset ovat samanlaisia eivätkä jätä kysymystä epäselväksi vaan esimerkiksi kysytään suoraan onko vastaaja työssä vai opiskelija. Kyselyitä on monia erilaisia ja onkin tärkeä päättää etukäteen mitä menetelmää käytetään jotta saadaan kyselyltä haluttu tulos. Sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi olla mukana kyselyn tekohetkellä, mutta se ei ole välttämätöntä kyselyn onnistumisen kannalta. Tutkimuksen hyötynä pidetään usein sitä, että sen avulla voidaan kysyä monia eri kysymyksiä ja saada tarvittaessa laajakin tutkimusaineisto. Kysely on myös ajan kannalta erittäin tehokas sillä se voidaan suorittaa milloin vastaajalle parhaiten sopii eikä kaikkien vastaajien tarvitse välttämättä olla samaan aikaan vastaamassa. Aineiston käsittely on nopeaa ja voidaan helposti muuttaa sanalliseen tai vaikkapa graafiseen muotoon. Haittapuolena kyselyssä halutun tuloksen saamisessa voi olla se etteivät kyselyyn vastaajat ota kyselyä tosissaan tai jättävät osan tai koko lomakkeen tyhjäksi, jolloin ei olla saatu kaikilta tarvittavia tietoja ja kysely ei näin ole onnistunut. Aiheesta riippuu voidaanko lomakkeiden tuloksia käyttää enää ollenkaan, mikäli joku vastaajista ei vastaa halutulla tavalla lomakkeeseen. Kysymysten väärinymmärrykset tai jonkin tärkeän kysymyksen puuttuminen lomakkeesta voivat myös vaarantaa tutkimuksen onnistumisen. (Hirsjärvi ym. 2001, 182-184.)

Kyselytutkimus eroaa haastattelututkimuksesta siten, että kysely toteutetaan yleensä niin, ettei kyselyn tekijä itse ole paikalla toisin kuin haastattelussa jossa hän itse esittää haastateltavalle tehdyt kysymykset. Kyselyn haittapuolina pidetään sitä, että koska kysymysten laatija ei itse ole paikalla kyselemässä, eivät vastaajat vastaa välttämättä riittävän kattavasti tai jopa ollenkaan tehtyihin kysymyksiin jolloin ei saada halutulta joukolta haluttua vastausmäärää. Lisäksi ongelmakohtia Vehkalahti (2008) mainitsee siinä, että

kyselyyn tehdyt kysymykset eivät välttämättä aina ole tarpeeksi yksiselitteisiä tai jopa aivan vääriä kyseiseen tarkoitukseen. (Vehkalahti 2008, 11-12.)

Kyselyä suunniteltaessa on tärkeää miettiä ensin toteutetaanko se verkkokyselynä vai paperilomakkeena. Lisäksi on hyvä aina kyselyn alkuun esitellä vastaajalle se, mihin hänen vastauksiaan käytetään ja kuka niitä käyttää. Verkkolomakkeen hyvät puolet tulevat esille aineiston analysoinnissa kun vastaukset voidaan suoraan muuntaa haluttuun muotoon. Haittapuolena verkkolomakkeessa on tavoitettavuus, sillä kaikilla ei välttämättä ole käytössä tietokonetta tai aikaa/halua jäädä vastaamaan kyselyyn. Paperilomakkeelle tehty kysely aiheuttaa enemmän työtä mutta paperilomakekyselyyn vastaajat ovat melko varmasti motivoituneempia vastaamaan ja käyttävät enemmän aikaa vastaamiseen kuin tietokoneella tehdessä. Kyselyä olisi myös hyvä testata ennen suurelle joukolle jakamista sekä kiinnittää huomiota sen mielenkiintoiseen ulkonäköön joka houkuttelee vastaajaa käyttämään aikaa kyselyn tekemiseen. (Vehkalahti 2008, 47-49.)

Lomakkeen muuttaminen aineistoksi on raskas työvaihe, mutta sitäkin tärkeämpi sillä kyselyn avulla saatuja vastauksia käytetään jatkossa koko työn pohjana. Riippuen kyselyn laadusta tulokset voidaan tallentaa esimerkiksi tietokonejärjestelmään jonne nimetään tilanteeseen sopivat muuttujat ja kirjataan tulokset ylös. Tulosten analysoinnin jälkeen niitä voidaan alkaa käyttää tutkimuksen pohjana tai tuloksina, riippuen siitä mitä on alun perin ollut tarkoitus tehdä. (Vehkalahti 2008, 49-50.)

Teetetyssä kyselyssä oli esitetty sekä esimiehelle että työntekijöille noin viidestä seitsemään kysymystä koskien perehdyttämistä Scandicissa ja toiveita perehdyttämisen kehittämiseen. Esimiehelle esitetyissä kysymyksissä kysyttiin muun muassa sitä onko hän itse ehtinyt perehdyttää uusia työntekijöitä ja jos on niin miten hän on sen hoitanut, onko hän saanut jotain ohjeistusta asiaan ja olisiko hänen mielestään jotkin asiat voinut tehdä toisin. Lisäksi kysyttiin yleistä käytäntöä Scandic Espoon perehdyttämistilanteissa ja sitä, kenen vastuulla perehdyttäminen yleensä on. Työntekijöille esitetyssä kyselyssä haluttiin saada vastauksia siihen minkälaisia perehdytyksiä he olivat saaneet töihin tullessaan ja olisivatko he kenties halunneet enemmän tai vähemmän tietoa jostakin asiasta tai mahdollisesti jonkin toisen keinon perehdyttämiseen. Lisäksi esitettiin kysymyksiä muihin työpaikkoihin liittyen, mikäli työntekijöillä oli parempia/huonompia kokemuksia joistain muista paikoista, joissa he olivat työskennelleet. Kyselyt löytyvät tämän työn lopusta liitteenä 1 ja 2.

Esimiehen kyselystä kävi ilmi että hän itse oli perehdyttänyt useita työntekijöitä muun muassa sali-, baari-, sekä kokoustyöhön Scandic Colonialissa. Hän itse oli jonkin verran käyttänyt Intranetistä löytyvää perehdytysohjelmaa, mutta oli kuitenkin kokenut tehokkaammaksi perehdytysmuodoksi suullisen perehdytyksen jonka tueksi tämänkin työn

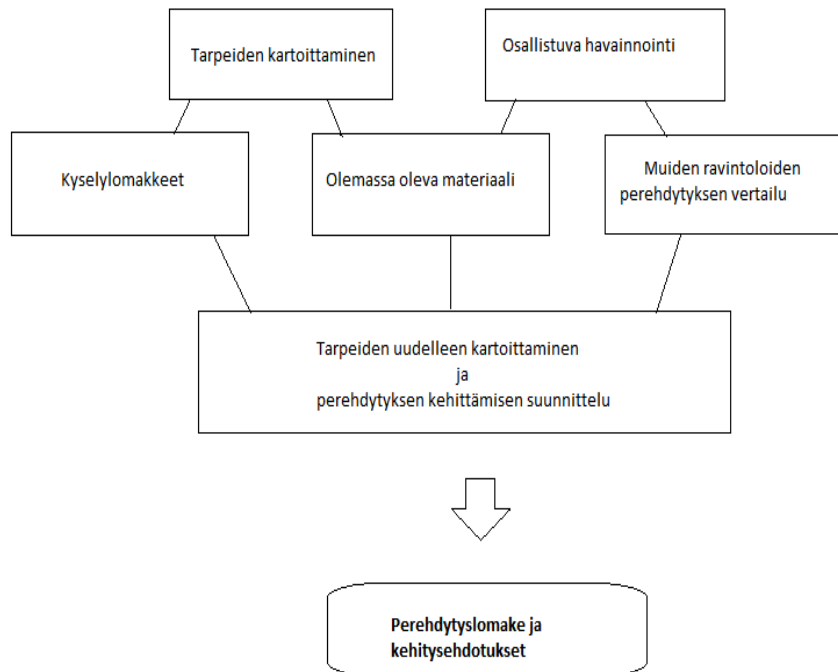
lopusta löytyvä lomake on tehty. Suullisessa perehdytyksessä hän on käynyt läpi toimintatavat, konseptin, tuotteet sekä yleisen perehdytyksen salin ja tiskin puolelle. Hän piti erittäin tärkeänä että perehdytettävä tuntee perehdytysjakson jälkeen tuotteensa, toimintamallit ja talon tavat niin hyvin, että pystyy itsenäisesti työskentelemään jo perehdytyksen päätyttyä. Tässäkin kohtaa totesimme että lomake on hyvä muistinvirkistäjä uudelle työntekijälle, jonka avulla hän voi kerrata tarpeelliset asiat ja muistuttaa itselleen mitä kaikkea hänen tulisi osata. Ohjeita perehdytykseen hän ei ollut saanut muita kuin sen, että Intranetin käyttö olisi suotavaa ja että sen perehdytysohjelma on tarpeeksi kattava perehdyttämään kenet vain. Esimies itse piti myös Intranetin perehdytysohjelmaa hyvänä, joskin hieman hitaana perehdytystapana ja oli erittäin kiinnostunut toteuttamaan lomakkeen jonka avulla myös hänen työtaakkansa helpottuisi uusia työntekijöitä perehdytettäessä. Hän toivoi myös että perehdytykseen voitaisiin käyttää enemmän aikaa jolloin hänellä olisi aikaa käydä läpi kaikki tarvittava eikä uudelle työntekijälle kasaantuisi niin paljon painetta heti alkuun osata kaikki.

Työntekijöiden kyselyiden tuloksena oli se, että he haluaisivat myös enemmän aikaa perehdyttämiseen sekä jonkinlaisen tavan jolla he voisivat myös kotona harjoitella opittuja asioita. Työntekijät olivat sitä mieltä, että ensimmäisten päivien aikana tulee niin paljon uusia asioita, että suurin osa unohtuu saman tien mikäli niitä ei kerta itsenäisesti juuri esimerkiksi kotona. He pitivät ideaa lomakkeesta myös hyvänä ja antoivat vinkkejä lomakkeessa tarvittaviin asioihin kuten kassajärjestelmän käytön opettamiseen. Siihen todettiin että puolen tunnin aika ei riitä, vaan sitä tulisi harjoitella muutamana eri päivänä ja mielellään esimiehen tai vastaavan kanssa tai vaihtoehtoisesti niin että heillä olisi jotain materiaalia josta itse tarkistaa asiat jotka ovat unohtuneet tai epäselviä. Työntekijät pitivät parhaana keinona perehdyttämiseen juuri esimiehen tai perehdyttämiseen suunnitellun henkilön kanssa asioiden henkilökohtaisesti läpi käymistä niin, että tarvittaessa voi kysyä mikäli jokin asia jäi epäselväksi tai jos osaa jo jonkin asian, se voidaan mahdollisesti kokonaan jättää välistä perehdyttämistä toteutettaessa.

4.4 Perehdyttämislomakkeen synty

Osana opinnäytetyötä toteutettiin lomake johon yhdessä ravintolapäällikkömme kanssa suunnittelimme asiat jotka perehdytyksessä tulisi uudelle työntekijälle opastaa, kuka vastaa näistä opastettavista asioista sekä sen missä järjestyksessä ne suurin piirtein tulisi opetella. Lomakkeen tueksi voi yritys suunnitella haluttaessa myös jonkinlaisen perehdytyskansion jossa olisi kaikki nuo asiat jotka perehdytettävän tulee osata jolloin hän voisi opiskella niitä kenties jo itsenäisesti sekä tietenkin kaikille työntekijöille myös myöhempää käyttöä varten. Kansiota olisi helppo tarkistaa asioita jotka ovat päässeet unohtumaan tai etsiä ratkaisuja

esimerkiksi ongelmiin kassakoneen käytön kanssa mikäli paikalla ei ole ketään joka osaisi asiassa auttaa.



Kuvio 2: Perehdyttämislomakkeen synty

Lomakkeen suunnittelu ja toteutus alkoi tarpeiden kartoittamisella sekä osallistuvalla havainnoinnilla, jota suoritin työskennellessäni kyseisessä yrityksessä. Tarpeiden kartoittamisen jälkeen otin selvää onko yrityksellä käytössä jo jonkinlaista perehdyttämismateriaalia. Sain selville ettei yrityksellä ole käytössään kuin intranetti, jota käytetään perehdytettäessä taloon vakituiseksi tulevia työntekijöitä. Intranetin käytöstä ei siis hyödy ollenkaan ne jotka tulevat työskentelemään Scandic Colonialissa vain hetken esimerkiksi tuuraamassa sairastuneita tai muuten osa-aikaisena tai harjoittelijana. Tein esimiehelleni sekä kollegoilleni kyselylomakkeen joilla selvitin heidän mielipiteitään perehdytyksessä tärkeinä pidettävistä asioista sekä Scandicin nykytilanteesta. Kyselylomakkeiden avulla sain hyvää tietoa kokeneimmilta siitä, mitä kaikkea lomakkeessa tulisi olla ja mikä olisi ensiarvoisen tärkeää perehdytettäessä työntekijöitä juuri Scandic Colonial- ravintolaan. Lisäksi olen tehnyt taustatyötä opinnäytetyöhön selvittämällä muiden ravintoloiden ja keittiöiden käytäntöä uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Kerättyäni tarpeeksi taustatietoa ja teoriaa aiheesta suunnitelin lomakkeen vastaamaan Scandic Colonialin tarpeita ja vaatimuksia. Yrityksen päätettäväksi jää käytetäänkö kyseistä lomaketta tulevaisuudessa ja tehdäänkö sen rinnalle perehdytyskansio.

5 Tulosten tarkastelu

Lomakkeessa joka on suunniteltu tähän työhön, on määritelty perehdytykselle kolmen ensimmäisen päivän ohjelma uuden työntekijän tullessa taloon. Lomake on jatkossa vapaasti yrityksen muokattavissa ja siitä voidaan käyttää vain osaa, tai päivien tapahtumia voidaan yhdistellä tilanteen mukaan, mikäli perehdytys halutaan pitää esimerkiksi yhden päivän aikana. Lomake kuitenkin antaa hyvin suuntaa sille, mitä kaikkea perehdytyksessä tulee olla ja mitkä asiat ovat tärkeimpiä.

Ensimmäisenä päivänä pidetään pieni esittely Scandic- konsernista jossa kerrotaan lyhyesti tietoa Scandicista yleensä ja lisäksi hieman tarkemmin juuri Espoon toimipisteestä. Tämän jälkeen perehdyttäjä lähtee viemään perehdytettävää kierrokselle jossa esitellään yhteiset tilat ja sosiaalitilat eli käydään mielellään koko talo läpi kerran jotta työntekijälle muodostuu yleiskuva siitä missä hän tulee työskentelemään. Lisäksi mainitaan erikseen vastualueet jotka kuuluvat nimenomaan ravintolapuolen työntekijöille eli tässä tapauksessa esitellään myös yläkerran saunatilat sekä eri osissa taloa sijaitsevat kokoustilat, joissa järjestetään kahvituksia ja muita tilaisuuksia ja joiden siivous muun muassa kuuluu ravintolatyöntekijöille.

Tilojen lisäksi esitellään kaikki kylmiöt, varastot ja muut paikat joista työntekijän tarvitsee mahdollisesti jossain vaiheessa jotain hakea vaikkei hän toimisikaan keittiön puolella. Pukuhuoneet ja wc-tilat tulee myös esitellä, jotta työntekijä tietää seuraavana aamuna heti minne mennä vaihtamaan vaatteet ja mistä hän löytää wc-tilat tarvittaessa tai asiakkaiden niitä tiedustellessa. Lisäksi perehdyttäjä voi esitellä myös pysäköintipaikan mikäli työntekijä kulkee autolla töihin, sekä tupakointipaikan tupakoitsijoille.

Yleisen esittelyn jälkeen uudelle työntekijälle etsitään sopivat työvaatteet ja hänelle neuvotaan minne hänen tulee toimittaa vaatteet pestäväksi tarvittaessa. Tämän jälkeen perehdyttäjä voi kertoa uudelle työntekijälle enemmän talon tavoista ja siitä kuka tekee mitään. Samalla uusi työntekijä saa tutustua kollegoihinsa ja oppii tuntemaan jokaisen toimenkuvia ja tehtäviä. Scandic Colonialissa työskentelee kokkeja sekä tarjoilijoita joten on hyvä että uusi työntekijä oppii tuntemaan kaikki työntekijät jo ensimmäisenä päivänä jolloin hänelle tulee heti tervetulleempi olo ja hän tietää keneltä voi kysyä esimerkiksi salipuoleen liittyviä asioita ja keneltä keittiöpuoleen.

Työkavereiden ja toimenkuviin tutustumisen, sekä yleisesittelyn jälkeen perehdyttäjä ja perehdytettävä istuvat alas rauhassa kertaamaan opittua. Samalla perehdyttäjä kertoo tulokkaalle Scandicin työajoista ja tutustuttaa hänet senhetkiseen ruokalistaan. Työntekijälle

voidaan antaa myös yksi lista kotiin mukaan, jotta hän voi rauhassa kotona tutkia listaa ja kysyä asioita jotka jäivät epäselväksi kun seuraavaksi tarkastellaan ruokalistaa tarkemmin. Asiakastilanteet on myös hyvä käydä läpi, sillä jokaisessa ravintolassa toimitaan kuitenkin eri tavalla sen suhteen meneekö asiakas esimerkiksi suoraan pöytään istumaan vai tuleeko hän tilaamaan tiskiltä esimerkiksi terassille mennessään. Päivän lopuksi uusi työntekijä saa esittää mieleen nousseita kysymyksiä ja tarkentaa asioita jotka ovat kenties jääneet epäselväksi.

Toisena päivänä aloitetaan sillä että kerrataan hieman edellisenä päivänä opittua jonka jälkeen käydään yhdessä läpi työntekijälle kuuluvat lomat, palkanmaksuun liittyvät asiat sekä se, miten työntekijän tulee toimia siinä vaiheessa jos hän sairastuu. Lisäksi käydään läpi työvuorolistat ja kenelle voi esittää toiveet lomapäivistä. Tämän jälkeen lähdetään ravintolan puolelta tarkastelemaan eri koneita joita työntekijä tulee työssään tarvitsemaan ja se, mistä hän löytää tarvittaessa tarkemmat ohjeet niiden käyttöön. Koneiden käyttö on hyvä käydä läpi rauhassa, jottei kiireessä tarvitse yrittää opetella käyttämään laitteita jolloin asiakkaiden palvelu hidastuu ja palvelu huonontuu. Perehdyttäjä neuvoo uudelle työntekijälle myös kierrätysmenetelmän Scandicissa joka on erittäin suuressa osassa työntekijän työpäivää ja joka on hyvä osata ulkoa ennen töiden varsinaista aloittamista. Turvallisuusasiat ovat tärkeitä jokapäiväisessä työssä ja on hyvä tietää esimerkiksi mitä tulee tehdä, mikäli liukastuu keittiön liukkaalla lattialla ja murtaa kätensä. Loppupäivä käytetään siihen että selkeytetään työntekijän toimenkuvaa ja kaikkea mitä hänen työhönsä kuuluu. Lisäksi on hyvä että hän pääsisi jo vähän harjoittelemaan työtään neuvojan ollessa lähellä jotta työ alkaisi pikkuhiljaa muodostua rutiiniksi.

Kolmantena ja viimeisenä perehdytyspäivänä olisi hyvä että perehdyttäisiin kunnolla sillä hetkellä voimassa olevaan ruokalistaan sillä se on asia, jota työssä tarvitaan joka päivä ja joka liittyy jokaiseen tehtävään asiaan. Tässä kohtaa käydään läpi erityisruokavaliot ja heille soveltuvat ruoat sekä muut erityishuomiota kaipaavat asiat. Listan käsittelyn jälkeen käydään läpi baarin puoli ja tehdään muutama perusdrinkki yhdessä ohjaajan kanssa jota löydetään helposti tarvittavat tavarat ja aineet tosipaikan tullen. Mikäli vielä ei ole opeteltu kassakoneen ja astiahuoltoa, niiden opetteluun varataan aikaa kolmannelta päivästä jolloin käydään yhdessä perehdyttäjän kanssa läpi miten kassakone esimerkiksi toimii ja mistä löytyy mikäkin toiminto sekä se, mitä tehdä jos tekee virheen tai keneltä kysyä ongelmien ilmetessä. Kassajärjestelmän yhteydessä käydään läpi muun muassa kaikki alennuksiin oikeuttavat kupongit, muut alennukset ja erikoistarjoukset sekä asiakasryhmien tilaukset ja kokouspuolen tilaukset.

Kokouspalvelun toiminta on myös asia joka työntekijän tulee osata hoitaa, mikäli tulee tilanne, jolloin kukaan muu ei ehdi häntä auttamaan. Hänelle näytetään mistä löytyy tarvittavat tavarat, kuinka ne katetaan ja minne sekä se kuka valmistaa tarjottavat ja milloin

ne viedään paikalle. Asiakaspalvelutilanteita on hyvä vahvistaa käytännössä niin että työntekijä saa itse olla toteuttajana tilanteessa ja perehdyttäjä voi jälkeenpäin antaa hänelle neuvoja ja kehityskohteita joita tulisi vielä harjoitella. Tämän jälkeen voidaan vielä käydä tarkalleen läpi mitä kaikkea kuuluu uuden työntekijän työnkuvaan jonka jälkeen hän pääsee työskentelemään itsenäisesti ja selviää jo ilman jatkuvaa neuvomista.

Kuukauden sisällä työn alkamisesta olisi tärkeää että esimies ja uusi työntekijä pitäisivät yhdessä palautekeskustelun jossa käytäisiin läpi työntekijälle kuukauden aikana tulleet kysymykset ja ongelmakohdat sekä työntekijän tavoitteet ja niiden toteutumiset. Esimies antaisi työntekijälle palautekeskustelussa myös palautetta tämän työskentelystä sekä ohjeistusta jatkoon. Palautekeskustelussa varmistettaisiin että työntekijä osaa kaikki hänelle kuuluvat asiat ja hallitsee koneiden käytön. Palautekeskustelulla ei ole mitään varsinaista valmista pohjaa vaan siellä käytäisiin läpi kaikki esimiehen ja työntekijän mielessä olevat asiat ja lähempää tarkastelua tarvitsevat asiat ja annettaisiin palautetta molemmiin puolin.

6 Johtopäätökset

Työ alkoi perehdyttämisen teoriaan tutustumisella ja työn sisällön suunnittelulla. Tämän jälkeen teorian pohjalta tehtiin lomake johon esimies antoi kommentteja ja hän oli sitä mieltä että tämä kyseinen suunniteltu lomake joka näkyy työn lopussa, tulee olemaan sopiva perehdyttämisväline jatkossa varsinkin lyhytaikaisille työntekijöille, joiden kanssa tärkeintä on saada perehdytys käytyä läpi nopeasti mutta silti tehokkaasti.

Teoriaan ja perehdytykseen ravintola-alalla tutustumisen jälkeen, olen sitä mieltä että suunniteltu lomake perehdyttämisen apukeinona on erittäin sopiva otettavaksi käyttöön Scandic Colonialissa ja toivon että sitä tullaan käyttämään jatkossakin. Lomakkeen avulla perehdyttäminen esimerkiksi sijaisille tai harjoittelijoille olisi paljon nopeampaa ja helpompaa kuin Intranetin avulla jossa on mukana myös tietoja, jotka ovat hyödyllisiä vakituisena työskentelevälle jolla on enemmän aikaa ja motivaatiota perehtyä asioihin. Lomakkeen sisältö on suunniteltu niin, että se sisältää vain tärkeimmät asiat jotka uuden työntekijän tulee työnsä sujuvuuden kannalta tietää ja sitä voidaan laajentaa tai supistaa tarpeen mukaan mikä tilanne on kyseessä.

Perehdyttämisen tulisi olla mahdollisimman tehokasta niin käytetyn ajan kuin opittavien asioidenkin kannalta. Perehdyttäjän tulee olla tietoinen etukäteen kaikista opastettavista asioista ja siitä, mitä kunkin opastettavan asian kohdalla tulisi kertoa perehdyttävälle. Tämän vuoksi laadin lomakkeen perehdyttämisen tueksi, enkä esimerkiksi perehdyttämiskansiota joka ei olisi ollut paras mahdollinen tähän tarkoitukseen. Yritys itse

saa päättää perehdytyskansion tarvittavuudesta. Se voidaan tehdä myöhemmin helposti tehdyn perehdyttämislomakkeen pohjalta. Perehdyttämiskansion luomisesta olisi varmasti hyötyä varsinkin taloon vakituisiksi työntekijäiksi tuleville, joilla on enemmän aikaa perehtyä asioihin. Se toimisi myös hyvänä apuvälineenä kaikille työntekijöille, sillä siitä voisi helposti tarkastaa unohdetut tai epäselvät asiat. Toivon että yritys jossakin vaiheessa olisi kiinnostunut tällaisen perehdytyskansion tekemiseen.

Tavoitteena tällä opinnäytetyöllä oli kehittää perehdyttämistä Scandic Colonialissa. Tähän työhön tulokset lomakkeen toimimisesta siihen tarkoitettussa tehtävässä eivät vielä ehtineet sillä suunniteltu lomake on vasta lähdössä testaukseen Scandicissa kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan. Toivon että tekemästäni työstä tulee olemaan paljon hyötyä kyseiselle yritykselle jatkossa ja myös minulle itselleni toimiessani joskus esimiehenä ja perehdyttäessä uusia työntekijöitä työhönsä.

Johtopäätöksenä tälle työlle siis olen sitä mieltä, että Scandic Colonialiin tarvittiin erittäin kipeästi perehdyttämismallia eri tarpeisiin kuten esimerkiksi juuri tuuraajien tai osa-aikaisten perehdyttämiseen. Tehdyllä perehdytyslomakkeella tulee olemaan hyötyä niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän kannalta. Perehdyttäjä hyötyy lomakkeesta muistilistana sille, mitkä asiat jokaisen Scandicissa työskentelevän tulisi tietää, sekä apuna mietittäessä sitä, missä järjestyksessä asiat tulisi perehdyttää. Perehdytettävän kohdalla lomaketta voidaan käyttää muistutuksena asioista, jotka perehdytettävän tulisi osata ja lomakkeen avulla hän voi myöhemmin kotonakin palata pohtimaan oppimiaan asioita. Lisäksi perehdytettävä voi merkitä lomakkeeseen jokaisen oppimansa asian kohdalla tulleita erityishuomioita joita hän itse haluaa merkitä muistiin oppiakseen tehokkaammin.

Oma mielipiteeni työn toteutuksesta ja onnistumisesta on se, että olen löytänyt hyvän keinon saada uudet työntekijät nopeammin osaksi työyhteisöä ja uskon että työstäni tulee olemaan hyötyä monelle jatkossa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Bach, S. 2005. Managing human resources. Great Britain: Blackwell publishing.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.
- Helakorpi, S. 2001. Alan Koulutuksen strateginen ja operationaalinen suunnittelu.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Kangas, P. 2003. Alan Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, P. Härmäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.
- Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. Manka, M-R. Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulu-Helia.
- Kuikko, T. 2006. Työturvallisuus ja sen valvonta. Helsinki: Talentum media.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä -tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tykes.
- Olkinuora, E. Jakku-Sihvonen, R. & Mattila, E. 2002. Koulutuksen arviointi. Turku: Turun yliopisto.
- Rasila, M. Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Raudas, A. Björn, M. Härmäläinen, J. 2007. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Työturvallisuuskeskus.
- Rogers, J. 2004. Aikuisoppiminen. Helsinki: Finn Lectura.
- Santalahti, M. Mäkeläinen J. 2001. Työnopastus ja riskien hallinta. Työturvallisuuskeskus.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing.
- Äimälä, M. Åström, J. Rautiainen, H. Nyyssölä, M. 2005. Käytännön työoikeutta esimiehille. Helsinki: WSOY.

Sähköiset lähteet

Oppimisen tunnusmerkkejä. viitattu 16.01.2011
<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/oppimin.htm>

Osaamisen johtaminen. viitattu 13.03.2011
<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>

Scandic Espoo- Scandic Espoo -hotelli. viitattu 26.10.2010
www.scandichotels.fi/espoo

Tutor2u-benchmarking-definition. viitattu 20.02.2011
<http://tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm>

Työn ABC- työsuhteen aloitus. viitattu 13.02.2011
<http://www.mol.fi/toimistot/savonlinna/Verkkosivut/tyon%20abc.htm>

Kuviot

Kuvio 1:Perehdyttämisprosessi kokonaisuudessaan	15
Kuvio 2:Perehdyttämislomakkeen synty	33

Taulukot

Taulukko 1:Perehdyttämisestä ja kehittämisestä tehdyt opinnäytetyöt	30
---	----

Liitteet

Liite 1. Kysely esimiehelle	45
Liite 2. Kysely työntekijöille	46
Liite 3. Perehdyttämislomake	47

Kysymykset esimiehelle

1. Oletko itse järjestänyt työssäsi perehdytystä ja jos olet niin miten?(keinot,aika käytetty perehdyttämiseen ym.)
2. Mikä on mielestäsi paras keino perehdyttää uusi työntekijä?(henkilökohtainen,kirjallinen,video tms.
3. Mitkä asiat Scandicissa ovat tärkeimpiä perehdytyksessä?(vastauksia käytetään perehdytyslomakkeen tekoon jossa määritellään perehdytettävät asiat)
4. Onko Scandicissa annettu jotain ohjeistusta perehdytykseen? Millaista ja keneltä ohjeet tulivat?
5. Onko sinun mielestäsi Scandic Espoon perehdyttämisessä kehitettävää ja jos niin mitä?
6. Kokisitko perehdyttämislomakkeen/ -kansion hyödylliseksi avuksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä?
7. Muuta mieleen tulevaa perehdyttämiseen liittyen Scandic Espoossa?

KIITOS VASTAUKSISTASI ☺

(voit jatkaa tarvittaessa kääntöpuolelle)

Kysymykset työntekijöille

Nimi:

1. Minkälaisen perehdytyksen sinä sait tullessasi töihin Scandic hotelliin?(menetelmä ja käytetty aika)
2. Olisitko kaivannut jotakin enemmän/vähemmän perehdytykseesi?
3. Mikä olisi mielestäsi paras keino perehdyttää uusi työntekijä?
4. Onko sinulla muista paikoista joissa olet työskennellyt hyviä/huonoja kokemuksia jotka ovat jääneet mieleen?
5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita Scandicin perehdytyksessä? (vastauksia käytetään perehdytyslomakkeen tekoon jossa määritellään perehdytettävät asiat)

KIITOS VASTAUKSISTASI ☺

(voit jatkaa tarvittaessa kääntöpuolelle)

Perehdytyslomake päivä 1

Perehdytyslomake päivä 1	Opastettu/ Vastuhenkilö	Tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> -Tervetuloa taloon-Scandic esittely -Yhteiset tilat -Sosiaalitilat -Tupakointipaikka,pysäköinti -Työvaatteet -Talon tavat -Kollegoihin tutustuminen ->toimenkuvien kartoittaminen -Työajat -Ruokalistaan tutustuminen -Asiakastilanteiden läpikäynti 		

Perehdytyslomake päivä 2

Perehdytyslomake päivä 2	Opastettu/ Vastuhenkilö	Tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> -Lomat -Palkanmaksu -Sairaspoissaolot -Koneiden käyttö -> missä tarkemmat ohjeistukset käyttöön -Työvuorolistat -Turvallisuusasiat -Omien toimenkuvien selkeyttäminen -Kierrätys 		

Perehdytyslomake päivä 3

Perehdytyslomake päivä 3	Opastettu/ Vastuhenkilö	Tarkistettu
<ul style="list-style-type: none"> -Ruokalistaan perehtyminen ohjaajan kanssa -Drinkkien teko -Kassakoneen käyttö -Astiahuollon toiminta -Asiakaspalvelutilanteiden vahvistaminen -Toimenkuvien selkeyttäminen eri vuoroissa(mitä kuuluu kuhunkin vuoroon) -erikoistarjoukset, kupongit asiakasryhmät,tilaukset -kokouspalvelun toiminta 		